إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management

② الناشر: دار الفاروق للنشر والتوزيع

الوكيل الوحيد على مستوى الشرق الأوسط لشركة كوجان پيدج

☜ الحائزة على الجوائز الآتية ☞

جائزة أفضل ناشر ثقافي عام في مصر لعام ٢٠٠٤
جائزة أفضل ناشر للأطفال والناشئة في مصر لعام ٢٠٠٣
جائزة أفضل ناشر مدرسي في مصر لعام ٢٠٠٣
جائزة أفضل ناشر للترجمة من وإلى اللغة العربية في مصر لعام ٢٠٠٣
جائزة الإبداع في مصر لعام ٢٠٠٢ (الجائزة الذهبية)
جائزة أفضل ناشر علمي وجامعي في مصر لعام ٢٠٠١
جائزة أفضل ناشر علمي وجامعي في مصر لعام ٢٠٠٠
المركز الرابع كأفضل دار نشر على مستوى العالم في مجال الترجمة في معرض فرانكفورت عام ٢٠٠٠

فرع وسط البلد: ٣ شارع منصور - المبتديان - متفرع من شارع مجلس الشعب محطة مترو سعد زغلول - القاهرة - مصر.
تليفون: ٧٩٥٣٠٣٢ (٠٢٠٢) - ٧٩٤٣٢٠٣ (٠٠٢٠٢)
فاكس: ٧٩٤٣٦٤٣ (٠٠٢٠٢)
فرع الدقي: ١٢ شارع الدقي الدور السابع - إتجاه الجامعة منْزَل كوبرى الدقي
تليفون: ٣٣٨١٠٢٢ (٠٠٢٠٢)
فاكس: ٣٣٨٢٠٧٤ (٠٠٢٠٢)

الناشر الأجنبي: كوجان پيدج

تأليف

باري كشواي

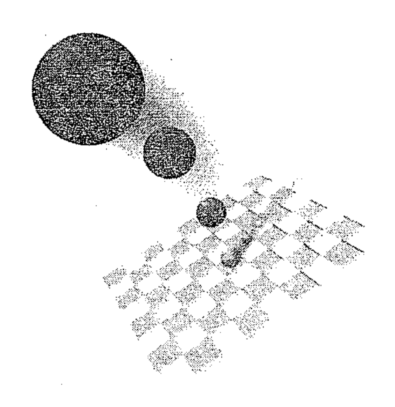
الطبعة العربية الثانية
٢٠٠٦

تحذير

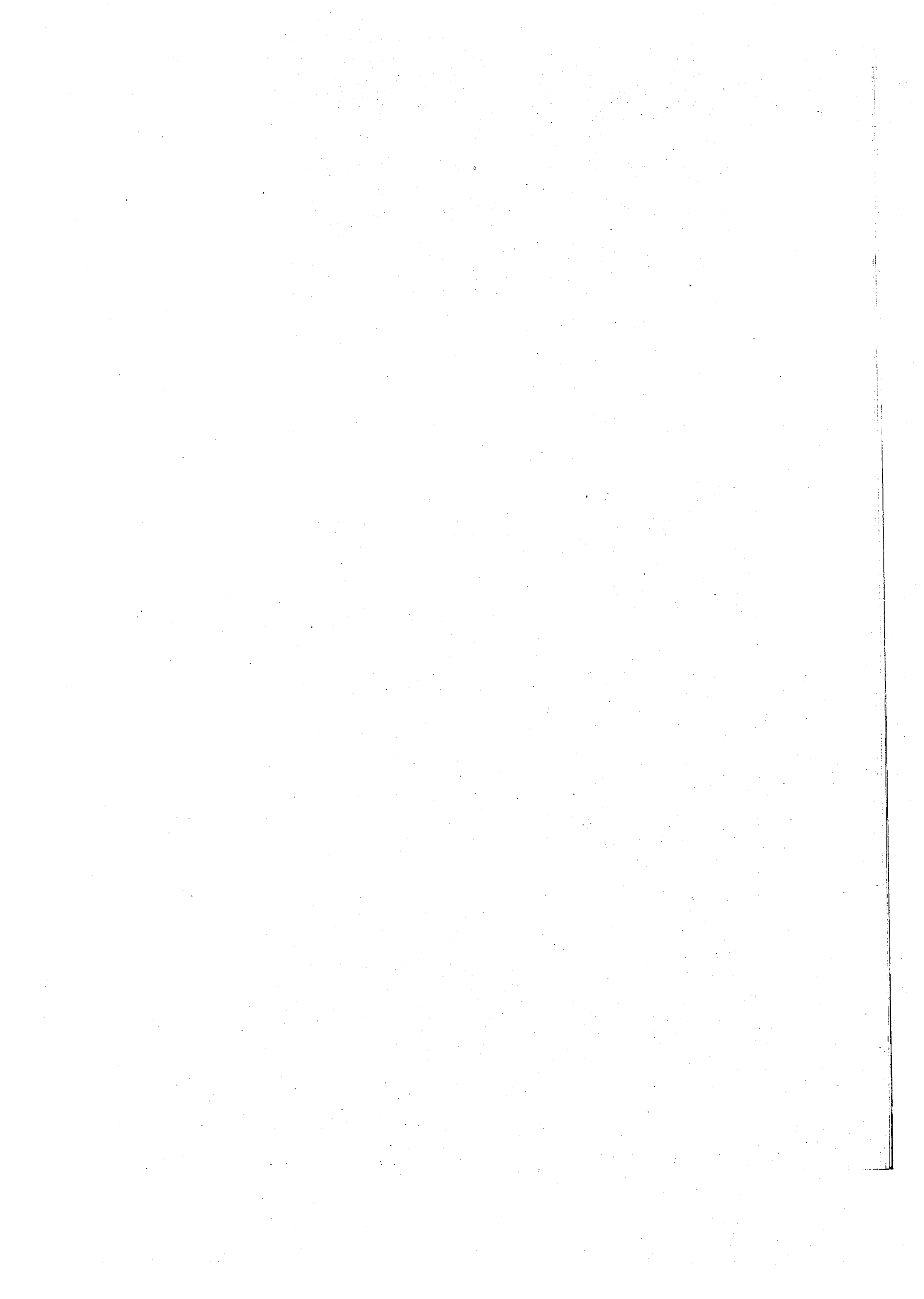
الطبعة العربية الأولى ٢٠٠٣
الطبعة الأجنبية ١٩٩٩
عدد الصفحات ٢٤٠صفحة
رقم الإيداع ١٥٨٥٨ لسنة ٢٠٠٢
الترقيم الدولي: 977-345-193-3

إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management



المحتويات



الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية - الدور والسياق

يتناول هذا الكتاب موضوع إدارة الموارد البشرية. ومن أول الأسئلة التي قد تتبادر إلى ذهن القارئ لماذا يقال هنا "إدارة الموارد البشرية" وليس "إدارة شئون الأفراد". هل يرجع هذا إلى وجود اختلاف بين المسميين، وإن وجد ففيم يتمثل هذا الاختلاف؟ في واقع الأمر، هناك أكثر من تصور مختلف لمعنى المصطلحين؛ حيث إنه غالبًا ما يفهم أن إدارة الموارد البشرية ترتبط أكثر بالإدارة الاستراتيجية للأشخاص الذين يعملون في المؤسسة وذلك لتحقيق أهداف العمل، في حين أنه ينظر إلى إدارة شئون الأفراد على أنها تركز بشكل أكبر على إدارة النظم والتدابير الخاصة بالموظفين. علاوةً على ذلك، فإنه غالبًا ما يتم النظر إلى إدارة الموارد البشرية على إنها آلية لإيجاد نوع من الاندماج والتكامل بين سياسات وممارسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل الخاصة بالمؤسسة. كما ينظر إلى إدارة الموارد البشرية أيضًا على أنها تصور حديث يؤكد أن الأشخاص العاملين في مؤسسة ما يمثلون أحد الموارد التي يجب أن يتم إدارتها، تمامًا كما تتم إدارة أي مورد آخر من موارد المؤسسة. كما يذهب هذا التصور إلى أن هؤلاء الأشخاص يمثلون جزءًا من الأصول وليسو جزءًا من التكاليف.

من ناحية أخرى، على الرغم من أن الهدف الأساسي من وراء هذا الكتاب هو تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية للأشخاص، فإنه لم يؤد إلى إهمال الجوانب اليومية لإدارة شئون الأفراد. ومع أنه قد تم وصف وظيفة إدارة الموارد البشرية، فإنه تبقى حقيقة أنه يتم النظر إليها من زوايا مختلفة في المؤسسات المختلفة. وفي بعض المؤسسات، ربما لا يتم النظر إليها على أنها نشاط مميز بالمرة، في حين تعتبر في مؤسسات أخرى وظيفةً مهمةً يتولاها مدير الموارد البشرية، وتشارك في تنمية استراتيجية المؤسسة، كما يتم دعمها بواسطة فريق من المحترفين المتخصصين في مجال الموارد البشرية. وبطبيعة الحال، سوف يكون هناك عدد كبير من المناهج التي تتراوح بين هذين المنهجين المتباعدين اللذين يمثلان طرفي النقيض. وسوف يعتمد اختيار أي من هذه المناهج حتى يتم تطبيقها على عدد من العوامل تشتمل، على سبيل المثال، على حجم المؤسسة وتنوع القوى العاملة، هذا علاوة على بعض الأمور الأخرى الخاصة بالمؤسسة مثل التاريخ والثقافة ونمط الإدارة وجنسية المؤسسة ...إلخ.

على أية حال، أيًا كان المنهج الذي يتم تبنيه، فإن المؤسسات تضم مجموعةً من الأشخاص العاملين، ولا بد من أن يتم إدارة هؤلاء الأشخاص. وهذا هو المحور الذي تدور حوله إدارة الموارد البشرية – الإدارة الفعالة للأشخاص بالشكل الذي يجعلهم يساعدون في تحقيق أهداف المؤسسة. ولا يعني هذا ضرورة أن تكون هناك وظيفة مميزة ومنفصلة يتم من خلالها إدارة الموارد البشرية، ولكنه يعني فقط أنه ينبغي أن يكون مديرو المؤسسة قادرين على تحقيق الاستفادة القصوى من العاملين بالمؤسسة – أي تحقيق الحد الأقصى من العائد من مواردهم. ويعني هذا تطبيق استراتيجيات وعمليات فعالة خاصة بالموارد البشرية. وسوف تعتمد كيفية تحقيق ذلك بالشكل الأفضل على المؤسسة.

وسوف يتم وصف أحد المناهج الأساسية لإدارة الأشخاص في المثال التالي:

دراسة حالة: منهج متميز لإدارة شئون الأفراد؟

لا بد من الوضع في الحسبان أنه لا يمكن القول أن كل المؤسسات تتبع ما ينظر إليه على إنه من الممارسات الجيدة في إدارة شئون الأفراد. وسوف نأخذ على سبيل المثال شركة برازيلية يطلق عليها Semco.

بدايةً، تتبع الشركة أسلوب ديمقراطي مع كل الموظفين حيث يتم التصويت على القرارات المهمة، كما لا يوجد أي نوع من الامتيازات تتمتع بها الإدارة؛ مثل بعض الأماكن الخاصة للسيارات أو حجرة منفصلة لتناول الطعام. وجديرٌ بالذكر أنه ربما لا يكون هناك شيء غير عادي في كل ذلك، حيث إن هناك أمثلة على ممارسات مشابهة في الشركات البريطانية واليابانية. وبطريقة مماثلة، فإن هناك شكل متطور من الديمقراطية الصناعية مع لجان المصنع وممثلي العمال؛ حيث إن لديهم القدرة على مناقشة أي جانب من جوانب الإدارة. ونريد أن نوضح هنا مرةً أخرى أن هذا شيء عادي جداً ولا يمثل نوعاً من التفرد.

على الجانب الآخر، فإن الاختلافات تظهر بشكل واضح في الممارسات الخاصة بالموظفين. يحدد معظم الموظفون مستويات المرتبات التي يحصلون عليها، إلى حد معين، ومن الممكن أن يقرر كل الموظفين ساعات العمل. وللمديرين الحق في الحصول على إجازة راحة لمدة شهرين في العام؛ وذلك حتى يتمكنوا من ممارسة بعض الأنشطة مثل إعادة التدريب أو حتى للاستجمام. كما يتم تشجيعهم أيضًا على التناوب في أداء وظائفهم ويقوم بذلك نسبة تصل إلى خمسة وعشرين بالمائة في كل عام.

ومن ناحية أخرى، فقد تم تقليص بنية المؤسسة من اثنتي عشرة طبقةً إلى ثلاث طبقات حيث ترد تقارير جميع العاملين إلى المركز. لا يوجد من يعادل العمال والرؤساء، كما تم تغيير اسم كبار المديرين إلى مستشارين. وهناك تقييم تصاعدي لمستوى الأداء، مع الميل إلى فصل أولئك الذين يكون مستوى أدائهم أقل من المستوى المطلوب. ويقوم بالوظيفة الخاصة بإدارة

شئون الأفراد شخصان، بعد أن كان يقوم بها خمسة وأربعون شخصاً في البنية السابقة.

هل من الممكن أن يؤدي ذلك الغرض منه؟ لقد بلغ نمو الشركة أحد عشر ضعفاً منذ عقد الثمانينيات من القرن العشرين، وقد أوضحت إحدى الدراسات التي تم إجراؤها حديثاً حول السلوك أن ثلاثةً وتسعين بالمائة من القوة العاملة تم تحفيزهم بشكل جيد. وهناك رغبات قوية للحصول على وظائف في الشركة.

وهناك عدد من الأسئلة التي قد ترغب في التفكير فيها عند قراءتك لهذا المثال:

١. يعمل بشركة Semco حوالي أربعمائة موظف – فهل من الممكن أن يتم تطبيق هذا المنهج على مؤسسة أكبر حجماً؟

٢. ما مدى الاختلاف بين هذا المثال والممارسات في المؤسسات التقدمية الأخرى؟

٣. إلى أي مدى يمكن نقل هذه الممارسات من الثقافة البرازيلية إلى الثقافات الأخرى؟

٤. هل سيتناسب هذا المنهج مع قطاعات أخرى غير الصناعة؟

٥. ما مدى صحة معايير النجاح التي تمت الإشارة إليها منذ قليل؟

من ناحية أخرى، تتمثل إحدى النقاط المهمة التي يجب تذكرها في أن المدير التنفيذي هو المدير المختص بشئون الأفراد بالنسبة لمجموعة العمل الخاصة به. والمدير التنفيذي هو الشخص المسئول عن الوصول إلى أداء متميز بالإضافة إلى أنه المسئول عن توفير قدر مناسب من التدريب والتطوير. كما إنه مسئول أيضاً عن تحقيق الرفاهية والنظام وعن المسائل الاستشارية وتعيين الموظفين وإنهاء عملهم. علاوة على ذلك، فإن المدير التنفيذي هو الشخص المسئول عن التخطيط والتحكم وتنظيم العمل وعن تحفيز مجموعة العمل، كما إنه مسئول بصفة عامة عن قيام هذه المجموعة من الأشخاص بالعمل المنوط بهم. وقد كان هذا هو الحال دائماً، وقد نمت وظيفة الموارد البشرية لتساعد المديرين في القيام بهذا الدور، حيث إن إدارة الأشخاص أصبحت أكثر تعقيداً؛ وذلك بسبب تشريعات العمل الجديدة، علاوةً على إدراك أنه لا بد من تطبيق منهج استراتيجي في إدارة أكثر موارد المؤسسة أهمية. وحيث إن المؤسسات قد نمت من حيث الحجم والتعقيد، وحيث إنه قد تسارعت خطى التغيير، فقد تم إدراك أن الاستراتيجيات والعمليات التي توضع للمؤسسة بالكامل يجب أن يتم تطويرها حتى تساعد المديرين، ويتطلب هذا تخصيص وظيفة منفصلة للموارد البشرية.

وبطريقةٍ ما، فإنه من الممكن مناقشة الأصول الدقيقة لما نفهم أنه يعني إدارة الموارد البشرية وإثارة الجدل حولها. من الممكن القول بأنها نشأت مع أول تجمع لمجموعة من الأشخاص تم تنظيمهم ليقوموا بتحقيق هدف مشترك. وما من شك في أنه كانت لدى الفيالق

الرومانية بعض المشاكل خاصة بإدارة الدوافع والتحفيز والروح المعنوية والترقيات والتدريب والنظام ودفع الرواتب والصحة ...إلخ. أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في الوقت الحديث، فقد تمثلت بداية ظهور مثل هذه الوظيفة بشكل مهني، على الأقل في المملكة المتحدة، في بدء تعيين مديري شئون الأفراد، ومسئولي المؤسسات في القطاع العام؛ وقد كان ذلك في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين. وغالبًا ما كان الدور الذي يلعبه هؤلاء يتمثل في نوع من التوجيه والرقابة. حيث كان من واجبهم ضمان اتباع كل الإجراءات الصحيحة وضمان إصدار عقود العمل والوثائق القانونية الأخرى، بالإضافة إلى الاحتفاظ بسجلات الموظفين والتفاوض مع النقابات العمالية والبت في الأمور التأديبية. وقد كان الدور الذي يقوم به هؤلاء الأشخاص يمثل بشكل أساسي ردود أفعال خاصة بالحفاظ على النظام.

من ناحية أخرى، فقد زادت الحاجة إلى متخصصين في شئون الموظفين على قدر كبير من المعرفة؛ ليس فقط ليكونوا قادرين على توجيه النصح للمديرين ولتنفيذ بعض الإجراءات بسبب هذا القدر الهائل من التشريعات التي ظهرت في العقود القليلة الأخيرة، ولكن أيضًا بسبب المعرفة المتزايدة لأهمية الأشخاص في تحقيق النجاح المؤسسي. وينبغي أن يعزى قدر كبير من هذه المعرفة إلى حركة العلاقات البشرية التي جذبت الانتباه إلى أهمية الأشخاص بالنسبة للمؤسسة – وهو الشيء الذي يبدو وكأنه كان مسلمًا به أو لم يتم إدراكه بشكل فعلي حتى ذلك الوقت. وربما كانت هناك نظرة إلى الناس على أنهم يمثلون أحد الموارد ولكنه مورد يمكن التفريط فيه بسهولة، كما اتضح بشكل يبعث على الاكتئاب في الحرب العالمية الأولى. وبطريقة مماثلة، فإن نمو المعرفة بحقوق الأفراد في مكان العمل قد أدى إلى تأكيد أكبر على تطوير الإجراءات والنظم التي تلبي احتياجات هؤلاء الأفراد وتطلعاتهم، وليس فقط احتياجات المؤسسة وتطلعاتها.

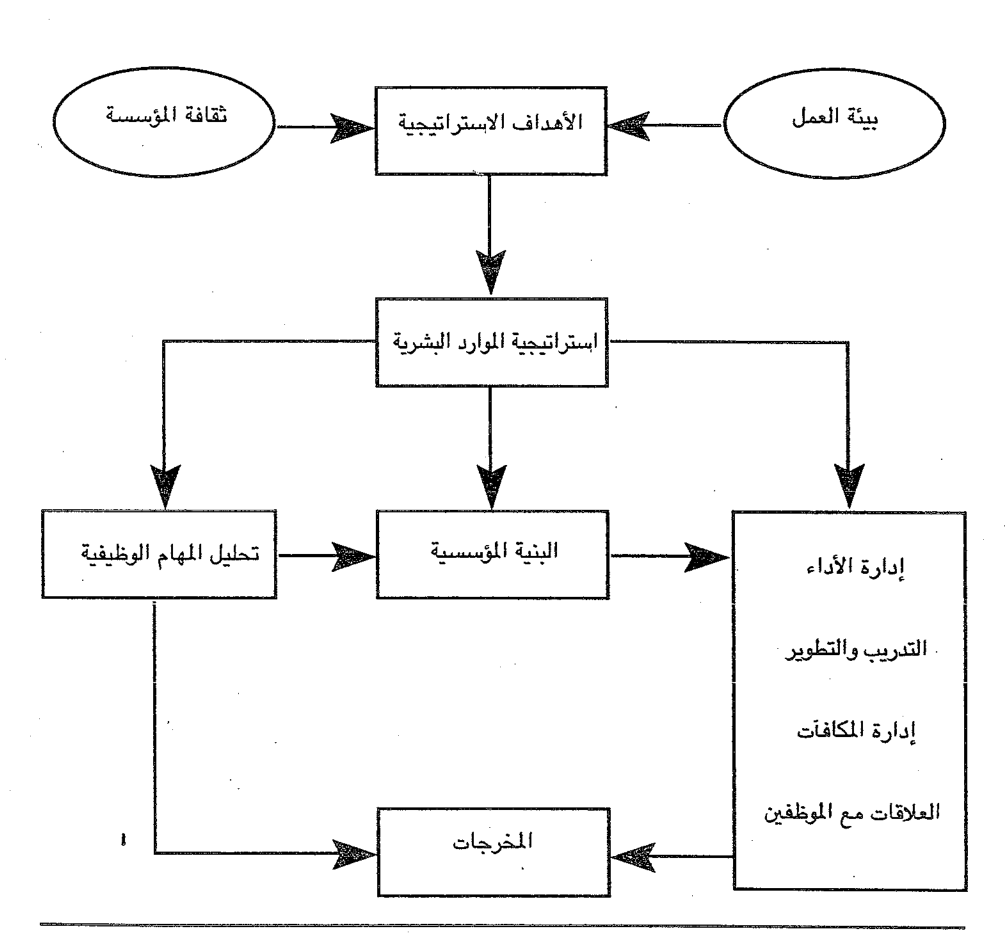
وبناءً عليه، فقد تمثل التأثير الأساسي لكل ذلك في نمو وظيفة المختص بالموارد البشرية وتطورها إلى درجة أنه أصبح هناك اعتقاد عام بأن هذه الوظيفة قد احتوت أو حلت محل وظيفة المدير التنفيذي. ومع سير الحركة العامة في اتجاه تعزيز قوة الموظفين، فقد كان معنى ذلك تزايد التأكيد مؤخرًا على نقل مسئوليات الموارد البشرية إلى المديرين التنفيذيين بدلاً من الاعتماد بشكل كلي على وظيفة مركزية.

تعريف إدارة الموارد البشرية

بناءً على ما سبق، فإن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءًا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. وهكذا، فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف الشركة وتطويرها إلى خطط فعلية. ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشتمل بالطبع على الأشخاص.

وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم. كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى.

أما عن موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المؤسسة الأخرى، فيتم توضيحه في الشكل (١-١).



شكل (١-١) : عملية إدارة الموارد البشرية

ويعرف كل من Torrington وHall إدارة شئون الأفراد على أنها:

سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: أولاً، تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم، وثانياً، تضمن تنفيذ الاتفاق.

ويركز هذا التعريف على الطبيعة المشتركة لعلاقة العمل، كما يؤكد على أنه من خلال المعاملة بالمثل فقط يكون من الممكن تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد.

من جهة أخرى، فإنه عند الاستعانة بالتعريف السابق كنقطة بداية، فإنه من الممكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها:

مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.

ويلاحظ أنه يوجد في هذا التعريف مزيد من التأكيد على الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلى العمليات، وذلك بسبب الطبيعة الاستمرارية للأنشطة التي يتم تنفيذها. وفي حين أن هناك تركيزاً أقل على الحاجة إلى الاتفاق؛ وذلك لأن هناك حقيقة تنص على أن بعض السياسات الخاصة بالموظفين يتم، وربما يجب أن يتم، تنفيذها كمسائل إدارية بحتة، فإنه قد تم التركيز على أهمية التكامل بين المجموعتين من الاحتياجات.

أهداف إدارة الموارد البشرية

سوف تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وسوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة. وعلى ذلك، فإنه سوف يتم، على سبيل المثال، النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص؛ مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين، وما إلى ذلك. على الجانب الآخر تماماً من ذلك، فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل. ولذا، فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرةً ومتنوعةً، وسوف تشتمل في أوقات مختلفة على بعض، إن لم يكن كل، الأهداف التالية:

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عالٍ من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.

الأنشطة الأساسية الخاصة بإدارة الموارد البشرية

من الممكن التفكير في الأنشطة الأساسية التي تتألف منها وظيفة المختص بشئون الموظفين بناءً على تلك الأنشطة التي يتم تطبيقها قبل وفي أثناء وبعد تعيين الموظفين. بطريقة أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية ترتبط بالحصول على الموارد وإدارتها وتنظيمها، وفي هذه الحالة فإن الموارد تتمثل في الأشخاص.

الحصول على الموارد

تنطوي الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المؤسسة من هذا المورد محور الحديث، من حيث الكمية والنوع والكيف أو الجودة. وبشكل خاص يستتبع ذلك ما يلي:

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة حتى يتم تحقيق الاستراتيجية، أي الكيفية التي ينبغي أن يتم من خلالها ضم الأنشطة معًا في مجموعات، ومن ينبغي أن يقدم تقارير إلى من، علاوةً على الكيفية التي ينبغي أن تتخذ من خلالها القرارات ويتم توصيلها...إلخ
- التخطيط وتوجيه النصح بخصوص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتقليل التكاليف، ويشتمل ذلك على الموارد التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة
- تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسئوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي
- توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأشخاص المطلوبين
- إدارة أو توجيه النصح بخصوص عملية الاختيار؛ لضمان أن يكون لدى المرشحين الذين يتم انتقاؤهم المهارات والمعرفة والخبرة الضرورية التي تمكنهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يتناسب مع المعايير المناسبة، علاوةً على أن يتم تنفيذ العملية بشكل منصف وبعيداً عن أي تحيز ضد مجموعات الأقليات.

إدارة الموارد

بمجرد أن يكون لدى المؤسسة كل الأشخاص الذين تحتاجهم حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، فإن الأولوية التالية ينبغي أن تتمثل في ضمان أن يستمر هؤلاء الأشخاص في العمل في المؤسسة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثراً، علاوةً على أن يكون مستوى أدائهم جيد في تلك الفترة. ويشتمل ذلك على ما يلي:

- تصميم عمليات إدارة الأداء والذي من شأنه مساعدة الأشخاص في معرفة ما هو متوقع منهم، كما سوف يساعد في زيادة إمكانية تحقيق هؤلاء الأشخاص للأهداف المحددة لهم – هذا على الرغم من أنه من الأساسي أن تكون مثل هذه العملية تحت إشراف وإدارة المديرين التنفيذيين.
- تصميم وتشغيل برامج تدريبية لضمان أن الموظفين لديهم المنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسئولياتهم بكفاءة
- تصميم وتشغيل برامج تطوير لتأهيل الموظفين حتى يتمكنوا من تحمل مزيد من المسئوليات والمهام والمساعدة في إدارة الحياة المهنية وخطط التعاقب
- توجيه النصح وإدارة استراتيجية للمكافآت التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة وخطة العمل، والتي تعمل على إيجاد مستوى من الثواب يكفي لجذب والإبقاء على الموظفين ذوي المكانة الجيدة (ذوي المستوى الذي يتناسب مع العمل)
- التشاور والتفاوض مع النقابات العمالية وممثلي الموظفين على شروط وظروف العمل
- توجيه النصح بخصوص أمور التظلمات والمسائل التأديبية
- توجيه النصح بخصوص أكثر الوسائل فاعليةً للتواصل مع الموظفين ولإشراكهم في عمليات صنع القرار في المؤسسة
- توجيه النصح بخصوص تغيير فريق العمل، على سبيل المثال، من حيث مراجعة المهام وتغيير الأماكن وتحويل الالتزامات...إلخ
- توجيه النصح بخصوص الأمور الخاصة بسلامة وصحة ورفاهية فريق العمل
- الاهتمام بكل العمليات القانونية والإدارية الضرورية المرتبطة بالتشغيل، مثل عقود العمل وسجلات شئون الأفراد والملفات الشخصية...إلخ
- صياغة والتوصية باتباع بعض سياسات العمل الخاصة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص والتدخين في أثناء العمل والتحرش ...إلخ
- توجيه النصح إلى المديرين التنفيذيين بخصوص كل سياسات العمل وبشأن قانون العمل وضمان أن المؤسسة تفي بالتزاماتها القانونية والاجتماعية.

التخلص من الموارد

دائمًا ما تأتي اللحظة التي يكون فيها لزامًا على كل من المؤسسة والموظف أن ينفصلا. وقد يرجع السبب في ذلك إلى التقاعد أو الاستقالة أو انتهاء العقد إذا ما كان يرتبط بمهمة أو شروط معينة أو انتهاء عقد تدريب أو الفصل من العمل، إلى آخر هذه الأسباب. وفي مثل هذا السياق يكون دور الشخص المسئول عن شئون الأفراد كالتالي:

- إدارة أو توجيه النصح بشأن إدارة المقابلات التي تعقد عند إنهاء العمل للتأكيد على الأسباب التي أدت إلى الاستقالة والعمل على مناقشة أية تفاصيل نهائية
- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين وتوجيه النصح بشأن تطبيق هذه السياسة وبخصوص مستحقات نهاية الخدمة
- تنظيم أي دورات ضرورية في مرحلة ما قبل التقاعد وتقديم النصائح بالقدر المطلوب
- توجيه النصح إلى المديرين بشأن الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة ما إذا كان هناك أي مناشدات أو التماسات عند الفصل.

بعض الأمور المتعلقة بالموضوع

تمثل إدارة الموارد البشرية مجالاً متطوراً ودائم التغير. وتشتمل بعض الأمور الأساسية التي يتم مناقشتها حاليًا بواسطة المتخصصين في مجال الموارد البشرية على ما يلي:

- مدى قيام المديرين التنفيذيين بالأنشطة الخاصة بشئون الأفراد
- كيفية تدريب هؤلاء المديرين التنفيذيين الذين يقع على عاتقهم القيام بالأنشطة الخاصة بشئون الأفراد بشكل مناسب حتى يتمكنوا من القيام بهذه الأنشطة
- كيفية إيجاد مزيد من التكامل بين وظيفة المختص بالموارد البشرية واستراتيجية وأهداف المؤسسة
- إلى أي مدى ينبغي أن يتم إرسال الأنشطة الخاصة بشئون الأفراد إلى أشخاص خارج المؤسسة أو القيام بها عن طريق المقاولين أو المستشارين.
- كيف يمكن تقييم وإدارة فاعلية الوظيفة الخاصة بشئون الأفراد - وهناك مشكلة مستمرة بشأن هذا الموضوع، وقد نشأت هذه المشكلة بسبب بعض الدراسات الحديثة التي يذهب بعضها إلى أن المؤسسات التي تحتوي على وظيفة خاصة بشئون الأفراد تكون أكثر فاعلية، في حين تذهب بعض الدراسات الأخرى إلى أن مثل هذه المؤسسات تكون أقل فاعلية!

- كيفية قياس وتطوير ومكافأة الكفاءات، والمقصود هنا أنواع السلوك التي يمكن ملاحظتها وقياسها والتي تعد لازمة للقيام بالوظائف بطريقة فعالة.
- في حالة المؤسسات التي تبغي تخفيض النفقات وفي حالة البنيات الطولية ذات المستوى الأقل من التسلسل، كيف يكون من الممكن استخدام الأشخاص بمرونة أكثر ورفع مستوى أدائهم في الوقت نفسه الذي يتم الحفاظ على تحفيزهم، والذي أدى إلى التركيز على مسائل خاصة بالأداء وتعدد المهارات وأنظمة عمل مرنة.
- كيفية التعامل مع عمليات تقليل عدد العاملين
- لقد أدت زيادة حجم التعقيد الخاص بإدارة الأشخاص وزيادة استخدام التقنيات الجديدة إلى توسيع القاعدة المعرفية المطلوب توافرها في من يشغل وظيفة شئون الأفراد.
- أدى ارتباط دول الاتحاد الأوربي ببعضها البعض بصورة أكبر إلى مزيد من التقارب الدولي والذي أدى إلى ظهور متطلبات جديدة من حيث شروط العمل والمرتبات...إلخ.
- إلى أي درجة ينبغي أن يكون لدى المؤسسة شروط خاصة بحالة فردية وشروط عامة تتعلق بعمل كل الموظفين.

نشاط - إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي تعمل بها

١- خذ المؤسسة التي تعمل بها كمثال. ما الذي تعتقد أنه يمثل الأمور الأساسية في إدارة الموارد البشرية؟ قارن آراءك بآراء المديرين الآخرين.

٢- إلى أي مدى ينطبق أي من الأنشطة المذكورة في الجدول (١-١) على المؤسسة التي تعمل بها؟

وقد أوضحت دراسة تم إجراؤها على خمسمائة وستين صاحب عمل قامت بها إحدى الجهات كيف يتم القيام بمبادرات معينة خاصة بإدارة الموارد البشرية بشكل متكرر (انظر الجدول ١-١).

الجدول (١-١): الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية (التكرار بالنسبة المئوية)

النشاط	النسبة
برنامج تغيير الثقافة – محاولة مدروسة لتغيير الاتجاهات والقيم والسلوك في العمل	35%
إدارة التحويل – دفع المسئولية إلى مستويات أقل	65%
العمل من خلال الفريق – فيما بين الموظفين الذين لا يعملون بالأعمال الإدارية	75%
تقدير الأداء – بالنسبة للموظفين الذين لا تتم إدارتهم	55%
بيان المهام	42%
الاجتماع بفريق العمل	74%
دوائر الجودة	35%
إيجاد نوع من التناسق بين الشروط	40%
الاختبارات السيكولوجية	11%
الاستغناء عن طبقة أو أكثر من الإدارة	19%
زيادة المرونة بين الوظائف	75%

إدارة الموارد البشرية في أوربا

هناك عدد من الاختلافات بين المملكة المتحدة وبقية الدول في أوربا من حيث طريقة تطور إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة. وتتلخص بعض الأمثلة على هذه التطورات الحديثة في السطور التالية.

ألمانيا

تعتبر البيئة الخاصة بالموارد البشرية في ألمانيا من أكثر البيئات تنظيمًا في أوربا. ويرجع الفضل في ذلك بشكل كبير إلى مجالس العمل، التي ظهرت أول ما ظهرت عندما تم إنشاؤها في الخمسينيات من القرن العشرين، ثم تم تدعيمها تشريعيًا بعد ذلك في عالم 1972 لا بد من أن يحصل أصحاب العمل على موافقة مجالس العمل الخاصة بهم على عمليات التعيين أو الفصل، أو على تحديد ساعات العمل أو على تقديم وقت عمل إضافي، أو حتى على تغيير الأسعار في الكانتين الخاص بالعمل. وقد ضمن القانون للموظفين حق التعاون كما أن لديهم الحق في استشارتهم في الأمور الخاصة بالعمل وفي إعطائهم معلومات عن أداء الشركة.

من ناحية أخرى، فإن البنية الخاصة بالشركات العامة تتكون من طبقتين، وتتكون هذه البنية من مجلس إشرافي، يمثل منه الموظفون ثلث أو نصف الأعضاء، والذي يقوم بدوره بتعيين المجلس التنفيذي. ويقوم المجلس الإشرافي بتعيين مدير العمالة والذي يترأس المجلس

التنفيذي، وقد كان دوره الأساسي تمثيل الموظفين، ولكنه أصبح الآن في الغالب مسئولاً عن شئون الأفراد.

وقد تم تنظيم النقابات الألمانية على أساس صناعي والذي يعني أن هناك عدداً من هذه النقابات أقل بكثير من العدد الذي يوجد في المملكة المتحدة - يوجد في ألمانيا سبع عشرة نقابةً فقط تنتمي إلى هيئة ألمانية تشبه مجلس النقابات العمالية في المملكة المتحدة. وكنتيجة لذلك، فقد كان في ألمانيا نزاعات أقل على الحدود الفاصلة بين النقابات عبر السنون.

وتعني هذه البنية أن المسئولين عن شئون الأفراد لا يشتركون في المفاوضات المتعلقة بالمرتبات، ولكن يتعين عليهم تنفيذ وتفسير الاتفاقيات في بيئة تشريعية معقدة جداً. ولهذا السبب فإنه غالبًا ما يكون لديهم خلفية قانونية. ومع ذلك، فقد أشارت إحدى الهيئات المتخصصة إلى أن حوالي اثنين وستين بالمائة من مديري شئون الأفراد في ألمانيا قد اشتركوا في تطوير استراتيجية مشتركة بالمقارنة بواحد وخمسين بالمائة في المملكة المتحدة.

وبالنسبة لموضوع التعيين، فإن هناك مزيداً من التأكيد على الترقية الداخلية وعلى التدريب، وذلك مقارنةً بالوضع في المملكة المتحدة. وحتى يتم التماشي مع النقص في المهارات، فإن هناك مزيداً من الاستفادة الآن من المرونة في العمل.

فرنســـــا

بصفة عامة، فإنه يوجد في فرنسا بيئة أكثر تنظيمًا من تلك التي توجد في المملكة المتحدة، مع تشريع شامل عن العمل والأمان الاجتماعي مع التزامات أخرى مفروضة بواسطة بعض الاتفاقيات طويلة الأمد والعادات والممارسات. وتتمثل إحدى النتائج الناتجة عن هذا في إنه كما توجد الوظائف العادية الخاصة بالموارد البشرية، فإنه غالبًا ما يوجد شخص ما له مسئوليات معينة خاصة بالعلاقات الصناعية. وهذا الشخص هو مدير الشئون الاجتماعية والذي تتمثل مسئوليته الرئيسية في مراقبة النطاق الواسع من لجان ممثلي الموظفين ومراقبة تنفيذ التشريعات الخاصة بالأمان الاجتماعي داخل المؤسسة. وتشغل الاتفاقات الجماعية موقعًا مركزيًا في المؤسسات الفرنسية كما أن لها قوة القانون.

من ناحية أخرى، فإن الدور الذي يلعبه مدير الشئون الاجتماعية للنصح بخصوص هذه العناصر وإدارة اللجان يعتبر مركزيًا، حيث إن انتهاك القواعد من الممكن أن يعني توقيع الغرامات أو حتى سجن رئيس الشركة أو أي شخص يعادل موقعه تقع عليه المسئولية النهائية. وتضم اللجان مجالس العمل ووفود من اجتماعات الموظفين والتي تعنى بالمشاكل الفردية أكثر من المشاكل الخاصة بالشركة ككل، علاوةً على لجان الصحة والأمان. وكما هو الحال في المملكة المتحدة، فقد تغيرت بيئة العلاقات الصناعية هذه والتي تم تنظيمها بشكل كبير من كونها نوعًا من المواجهة إلى وسيلة للاتصال والحوار بين المؤسسة والموظفين العاملين بها.

وقد أخذت العديد من السياسات الخاصة بالمكافآت في فرنسا شكلاً فردياً وتم ربطها بمستوى الأداء. ومع ذلك، فإنه يوجد على قمة المؤسسة ما يعرف بالسلك أو "الكدر"، والذي يتشابه في الوضع مع المديرين في المملكة المتحدة لكن مع مجموعة محددة جداً من الاتفاقيات التي تمنح المديرين مجموعةً من المزايا الخاصة والتي تفوق في القدر تلك التي يتمتع بها العاملون الآخرون. ولهذا السبب فإنه لا يوجد مؤسسات الحالة الواحدة؛ أي المؤسسات التي يكون جميع العاملين فيها على البنود والشروط نفسها. وبطريقة مماثلة، حيث إنه يتم تخصيص المزايا بشكل تلقائي، فإنه تتضاءل فرصة عرض قائمة بالمزايا على الموظفين يستطيعون الاختيار منها.

أسبانيا

لقد تم تشكيل الكثير من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في أسبانيا من خلال تاريخها السياسي والانتعاشة الاقتصادية التي حدثت مؤخراً. وقد أدت التغييرات المهمة التي حدثت عبر السنين بالإضافة إلى تغيير البيئة الاجتماعية بشكل سريع إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وتنمية الموظفين التنفيذيين بصفة خاصة أولويات استراتيجية للمؤسسة. وهناك بصفة خاصة إدراك لوجود حاجة متزايدة لما يطلق عليه "العقول العاملة" والمقصود بهم الأشخاص الذين لديهم مهارات تقنية، ولضمان أن يكون هناك نوع من التكامل والاندماج الكامل بين هؤلاء الأشخاص والمؤسسة.

وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك دليلاً على أن حوالي ستين بالمائة فقط من المؤسسات قد طورت أنشطة تدريب منهجية وأن حوالي الثلث ليس لديهم خطة تدريبية.

أما بالنسبة للتعيين، فيتم بشكل أساسي من خلال المقابلات، والتي تمثل الوسيلة الأساسية للاختيار في حوالي ثمانين بالمائة من الشركات، هذا على الرغم من اتجاه أعداد كبيرة إلى البدء في استخدام اختبارات الشخصية.

من ناحية أخرى، فإن أصحاب العمل الأسبان يستفيدون بشكل متزايد من استخدام الراتب المتغير حيث يقوم ما يقدر بستين بالمائة من الشركات بتطبيق نوع من الحافز المادي. أما الفوائد الهامشية أو غير المادية فإنها تمثل طريقةً شائعةً للإنفاق على الاستراتيجيات الخاصة بالتعيين والإبقاء على الموظفين.

أما بالنسبة لقانون العمل والعلاقات الصناعية فيحكمها الدستور الأسباني والكود المدني وقوانين العمالة. ولا تزال العلاقات الصناعية تتطور مع وجود حاجة أكبر للتعاون فيما بين الإدارة والنقابات.

بنية هذا الكتاب

هناك نوع من الترابط بين كل فصول هذا الكتاب، كما إنه لا يوجد أي ترتيب معين لقراءة هذه الفصول يمكن القول بأن هذا وحده الترتيب الصحيح. غير إنه قد تم، بصفة عامة، وضع

هذه الفصول في الترتيب الذي ينبغي أن يتم تنفيذ الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية في مؤسسة نموذجية من خلاله. ولا يوجد أي إشارة إلى أنه يجب أن يتم وضع هذه الأنشطة في التتابع نفسه في الواقع.

الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية

يتناول هذا الفصل العمليات الرئيسية التي تستخدم في المؤسسات لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية. وينبغي أن يكون مثل هذا التخطيط عملية مستمرة تحدث في كل مراحل حياة المؤسسة؛ حيث إن الأشخاص يتغيرون كما تتغير متطلبات العمل أيضًا.

الفصل الثالث: تحليل المهام الوظيفية

بعد أن تتخذ المؤسسة القرار بشأن احتياجاتها من الأشخاص العاملين، ينبغي أن تبدأ في عملية الحصول على هذه الاحتياجات. ويتمثل جزء من هذه العملية في تحديد البنية والوظائف المناسبة. ولذا، فإنه يتم من خلال الفصل الثالث إلقاء نظرة على عملية تحليل المهام الوظيفية.

الفصل الرابع: التعيين والاختيار

بعد الانتهاء من تحديد الوظائف التي يجب شغلها وتحديد نوع الأشخاص المطلوبين لشغل هذه الوظائف، فإن الخطوة التالية تتمثل في جذب الأشخاص إلى المؤسسة، ومحاولة أن يتم اختيار أفضل الأشخاص للتعيين في الوظائف الموجودة بطريقة عادلة ومنصفة. ويتم من خلال هذا الفصل تغطية المراحل المختلفة لهذه العملية.

الفصل الخامس: إدارة الأداء

يعتبر أداء الأشخاص العاملين في أي مؤسسة من أخطر وأهم العوامل الخاصة بفاعلية هذه المؤسسة. وبينما يمثل ذلك جزءًا أساسيًا من دور أي مدير تنفيذي، فسوف يكون لأي عملية شاملة لإدارة الأداء إشارات مركزية خاصة بإدارة فعالة للموارد البشرية، وسوف يتم مناقشة ذلك في هذا الفصل.

الفصل السادس: التدريب والتطوير

يمثل التدريب والتطوير الفعال عنصرًا أساسيًا لمجموعة العمل حتى تتمكن هذه المجموعة من الأداء بشكل جيد، ولضمان أن المؤسسة لديها أشخاص قادرون على مواجهة التحديات الجديدة. وسوف يتم التعرض لذلك في الفصل السادس.

الفصل السابع: تقييم الوظائف

يتمثل جزء من عملية إدارة مجموعة العمل في التأكيد على أن هناك نوعًا من المساواة في التعامل، وبصفة خاصة فيما يخص المرتب وظروف العمل. ولتحقيق مثل هذه المساواة في

المرتبات، فإنه غالبًا ما يكون من الضروري، وبصفة خاصة في المؤسسات الضخمة، إيجاد طريقة ما يتم من خلالها نوع من تقييم الوظائف. ويتم من خلال الفصل السابع مناقشة مجموعة من المناهج المختلفة الخاصة بهذا الموضوع.

الفصل الثامن: المرتبات والمزايا

من الممكن أن تساعد الاستراتيجية الخاصة بالمكافآت التي تضعها المؤسسة بشكل كبير في جذب والإبقاء على الأشخاص العاملين الذين تتوفر فيهم المعايير الصحيحة المطلوبة، كما يمكن أن يكون لها تأثير واضح على الأرباح أيضًا. ويتناول هذا الفصل طرقًا مختلفةً لدفع المرتبات.

الفصل التاسع: العلاقات مع الموظفين

تعد العلاقات والاتصالات الفعالة مع النقابات العمالية ذات أهمية في إيجاد نوع من التناسق في العلاقات، كما قد تساعد بشكل كبير في تشكيل منهج تعاوني مشترك لإدارة المؤسسة. ويتم من خلال هذا الفصل اختبار مدى فاعلية هذه الأمور.

الفصل العاشر: قانون العمل

يستعرض هذا الفصل السمات الأساسية لقانون العمل الحالي في المملكة المتحدة وأوربا.

الفصل الحادي عشر: أنظمة وإجراءات شئون الأفراد

يستعرض هذا الفصل تلك السياسات والإجراءات التي لم يتم التعرض لها في الفصول الأخرى مع التركيز الأساسي على الإجراءات الإدارية التي تمثل دعامة تنمية الموارد البشرية.



الفصل الثاني

تخطيط الموارد البشرية

يقوم المديرون في العالم المتقدم بالتخطيط لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية تمامًا كما يخططون بخصوص أي موارد أخرى. ويحاول هؤلاء المديرون العمل على ضمان أن لديهم الأعداد المناسبة من الأشخاص العاملين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. ثم ينتقلون بعد ذلك إلى هذه الخطة، والتي تم تصميمها لتحقيق أهدافهم، ويقومون بتحليل متطلبات الأشخاص العاملين في المؤسسة، آخذين في الاعتبار أي ضغوط سواء أكانت مالية أم أي ضغوط أخرى علاوةً على التغيرات التي تحدث في بيئة العمل. ويعلم هؤلاء المديرون أيضًا بأن لهذه العملية اتجاهين وأن توفر الأشخاص المطلوبين سوف يؤثر على الخطة المشتركة أيضًا. فإذا ما كان هناك احتمال وجود نقص في مهارات معينة، فإنه يجب التفكير في استراتيجيات للتعامل مع هذه المشكلة، مثل إضفاء مزيد من المرونة على الطرق المتبعة في العمل.

أما على أرض الواقع، فغالبًا، وربما عادةً، ما يبدو الأمر مختلفًا بعض الشيء؛ حيث يكون تخطيط الموارد البشرية أكثر تلائمًا ويسير حسب تعليمات قصيرة الأجل. ومع ذلك، فإن الأشخاص العاملين – وعلى الدرجة نفسها مع رأس المال – يمثلون أكثر الموارد التي تمتلكها المؤسسة أهميةً. ومن ثم، فإنه يبدو من المنطقي بالنسبة لهذا المورد – الأشخاص العاملين – أن يخضع إلى الدرجة نفسها من الدقة في التخطيط التي تنطبق على المال. سوف يتم من خلال هذا الفصل فحص العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والجوانب الأخرى من إدارة الموارد البشرية، كما سيتم استعراض المناهج التي يوصى باتباعها مقارنة بالمناهج التي يتم اتباعها فعلاً على أرض الواقع.

تخطيط الموارد البشرية: المغزى والغرض

تعريفات:

يعرف معهد التطوير وشئون الأفراد (The Institute of Personnel and Development) تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شئون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة. وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها.

وبناءً على هذا التعريف، فإن الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل في ما يلي:

- يعد التخطيط للموارد البشرية منهجياً كما إنه يمثل جزءاً من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة وليس مجرد شيء يحدث من قبيل الصدفة.
- يمثل هذا التخطيط عمليةً مستمرةً، وذلك لأن المؤسسة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها هذه المؤسسة مستمرة في التغير.
- إن هذا التخطيط يعد تخطيطاً قصير الأجل وطويل الأجل أيضاً، ولكن هناك تأكيداً على الحاجة إلى تخطيط أطول في الأجل لضمان البقاء (والنمو).
- يعد هذا التخطيط مرتبطاً بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك، كما ينبغي أن يتكامل مع هذه العملية؛ حيث إن ذلك سوف يحدد سياسات المؤسسة وأولوياتها والذي سوف يتأثر بدوره بتوفر الموارد البشرية.
- سوف يكون هناك حاجة إلى تقييم المتطلبات من الموارد من ناحية الكم والكيف.
- سوف يعتمد مستوى الموارد على ما يمكن إتاحته.
- ينبغي أن تكون الموارد على المستوى المطلوب لتحقيق القدر من الفاعلية الذي تهدف إليه المؤسسة.

علاوةً على ذلك، من المهم الإشارة إلى أن عملية التخطيط تتأثر بالفلسفة العامة للمؤسسة. وبينما قد يعتقد أن معظم المؤسسات سوف تحاول جعل عدد العاملين بها في أدنى المستويات المكنة؛ وذلك بشكل أساسي بسبب تكاليف الموارد، فإن ما يتم النظر إليه على أنه الأفضل سوف يعتمد على مستوى الخدمة التي تحاول المؤسسة تقديمه. على سبيل المثال، إذا ما شعر القائمون على أمر البنوك أن فتح أبواب هذه البنوك للعمل في أيام الإجازات شيء ضروري للحفاظ على الخدمة التنافسية، فإنهم سوف سيكونون في حاجة إلى توفير عدد من العاملين يكفي للقيام بذلك. وبطريقة مشابهة، في حالة ما إذا أراد أصحاب المتاجر تقليل طول طوابير الانتظار، فسوف يكونون في حاجة إلى توفير الأعداد اللازمة من العاملين في التحصيل والمراجعة. من جهة أخرى، فإنه عند محاولة تقليل النفقات، يستلزم تقدير المقدار المعقول من الوقت الذي من المتوقع أن ينتظره العملاء علاوةً على أعداد العاملين اللازمة لتجنب الانتظار لفترات طويلة. ويستتبع كل ذلك بعض التفكير الصحيح.

من ناحية أخرى، تعمل بعض المؤسسات على أساس أن يتساوى عدد العاملين بها تماماً مع الحد الأدنى من العمالة اللازم لكفاءة العمل. في بعض الهيئات المحلية، على سبيل المثال، حيث تم إنشاء ما يعرف باسم مؤسسات الخدمات المباشرة لتقدم خدمات على أساس تقديم العطاءات التنافسية الإجبارية، فإن جزءاً من شروط العمل التي يضعها المجلس غالباً ما تتمثل في إنه ينبغي ألا يكون هناك أي عمالة فائضة. ومع ذلك فإن من الصعب تطبيق مثل هذه السياسة؛ حيث إن الحفاظ على العاملين الموجودين من المحتمل أن يؤدي إلى تقليل القدرة التنافسية لمؤسسات الخدمات المباشرة، ومن الممكن أن تؤدي الخسارة التجارية إلى وجود فائض في العمالة على أي حال.

من جهة أخرى، يتمثل أحد العوامل الأخرى التي تؤثر في منهج المؤسسة التي تنتهجه لتخطيط الموارد البشرية في مدى كون هذه المؤسسة كثيفة العمل أو كثيفة رأس المال. وعلى هذا فمن الممكن أن يكون هناك شعور بارتياح أكثر تجاه عدد العاملين عندما تمثل نفقات العمالة حصةً منخفضةً نسبيًا من التكاليف الإجمالية. غير إنه في الواقع، سوف تحاول المؤسسات دائمًا تقليل نفقات العمالة إلى الحد الأدنى، أيًا كانت حصة هذه النفقات من التكاليف أو النفقات الإجمالية.

علاوةً على ذلك، فإن تخطيط الموارد البشرية يمثل جزءًا ضروريًا من عملية التخطيط الاستراتيجي كما إنه يمثل مساهمًا ومؤديًا إلى هذه العلمية ايضًا، وذلك لأنه ليس فقط يساعد المؤسسة على تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف، ولكنه أيضًا يساعد في تحديد ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع من خلال ما هو متاح من الموارد. ومن هذا المنطلق، فإن تخطيط الموارد البشرية يؤثر في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة كما يتأثر بها في الوقت نفسه. وسوف ترد بعد قليل دراسة حالة تعرض بعض الأمور التي من الممكن أن تحدث في أي وقت، وبوجه خاص عندما يكون على مؤسسة ما أن تتكيف باستمرار مع سوق متغير.

دراسة حالة - تخطيط متطلبات الموارد البشرية لتحسين القدرة التنافسية

لقد تطلبت التشريعات التي تم وضعها عبر السنوات الأخيرة أن تعقد المزيد والمزيد من كيانات القطاع العام، وبوجه خاص الهيئات المحلية، مناقصات تنافسيةً لعدد من الخدمات التي تقدمها تحت ما يعرف باسم ترتيبات المناقصات التنافسية الإجبارية. ويعني هذا أن الخدمات المباشرة يجب أن تتم في مناقصات تنافسية مع المقاولين الخارجيين للاستمرار في تقديم هذه الخدمة. وفي حالة ما إذا لم تنجح في كسب هذا العقد فإنه سيكون من المحتمل وجود فائض في العمالة.

على سبيل المثال، فقد كان لدى واحدة من هذه المؤسسات عدد من ورش العمل الخاصة بالعربات، والتي تقوم بصيانة وإصلاح أسطول ضخم من السيارات داخل المؤسسة، وقد كان من المحتمل إن تخضع هذه الورش إلى المناقصات التنافسية الاجبارية. ومع ذلك، فإنه عند

مقارنتها مع المقاولين الخارجيين، فقد كانت معدلات الأجور في الساعة أعلى، وكانت القدرة الإنتاجية أقل كما كان هناك قدر كبير من العربات غير صالح للعمل. علاوةً على ذلك، فإن أعداد وأحجام ومواقع الورش كانت أقل من المستوى النموذجي. وبينما كان من الضروري بعض الترشيد لموقع ورشة العمل، فإن السبيل الحقيقي لتحسين القدرة الإنتاجية يكمن في الحصول على الأعداد المناسبة من الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة ولديهم مستويات أعلى من القدرة الإنتاجية. وقد اشتمل هذا على أخذ العوامل التالية في الاعتبار:

- عدد الموظفين في كل موقع
- عدد ساعات العمل
- نسبة الموظفين المباشرين إلى الموظفين غير المباشرين (موظفي الدعم)
- معدلات الأجور
- الوقت الذي يمر في أثناء عملية إصلاح العربات
- المعايير القياسية من دراسات أخرى
- معدلات المنافسين المحتملين.

مع وجود مثل هذه المعلومات كان من الممكن الاستعانة بعدد من الخيارات لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. وقد اشتمل معظم هذه الخيارات على الجمع بين تقليل عدد العاملين والجمع بين المهارات المختلفة وتقليل الوقت الخاص بوظائف الإصلاح المختلفة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان ما يلي:

- أن تكون المؤسسة قادرةً على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة
- تستفيد من العاملين الذي تم توظيفهم الاستفادة الكاملة
- التأكيد على أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية، علاوةً على تطوير بعض المرونة حتى يتمكن هؤلاء الموظفون من القيام بأي مهام خاصة بأي مواقع أخرى إذا ما اقتضت الحاجة
- ضمان أن المؤسسة قادرة على التوقع والتصرف بناءً على التغير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو التغير في إمدادات العمالة

- أن تكون المؤسسة قادرةً على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها
- ضمان أن المؤسسة تؤكد على إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين، وبوجه خاص للنساء والأفراد الذين ينتمون إلى أقليات عرقية والمعاقين
- ضمان أن المؤسسة تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وتتوقع بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة.

المشاكل الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيداً من تخطيط الموارد الأخرى، مثل الموارد المالية، وذلك لعدة أسباب منها:

- إنه من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص - فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور...إلخ.
- هناك اختلافات بين كل شخص وآخر ومن ثم فإنه من الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب مع جميع الأشخاص بشكل متساوي.
- إن احتياجات المؤسسة لا تتمثل في قدر معين من منتج متجانس ولكنها تتمثل في أعداد مختلفة من أنواع خاصة جداً من الأشخاص مثل المحاسبين والسكرتارية والمتخصصين في الكهرباء...إلخ.
- يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص في مكان معين وفي وقت معين ويكون تحريك هؤلاء الأشخاص من موقع إلى آخر أقل سهولة من تحريك أي مورد آخر؛ مثل المال.
- تعتبر إدارة العجز والزيادة من الموارد البشرية أصعب من أي موارد أخرى - غالباً ما لا يكون تخفيض أعداد الأشخاص العاملين بالشيء السهل، كما أن الحصول على عمالة إضافية قد يكون مكلفًا كما يستهلك الكثير من الوقت.
- يحتاج الأشخاص العاملون إلى تعامل حساس وحذر والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين.
- هناك العديد من الظروف البيئية التي يجب وضعها في الحسبان - من الممكن حفظ المال في الخزانة ولكن الأشخاص في حاجة إلى مكاتب وأماكن للسيارات وكانتينات...إلخ.

ومن المرجح أن يكون مجموع هذه التعقيدات السابقة السبب في ندرة وجود التخطيط الشامل والمفصل للموارد البشرية في المؤسسات.

عمليات التخطيط

يجب أن تضع أي عملية تتعلق بتخطيط الموارد البشرية في الاعتبار احتياجات المؤسسة المستقبلية من العمالة والإمداد المحتمل من العمالة. ومن ثم، فإنه من الممكن التفكير في هذه العملية طبقًا لما يلي:

- التنبؤ بالاحتياجات (الطلب) – والذي يستلزم تقدير متطلبات المؤسسة في المستقبل من الأشخاص العاملين من حيث الأعداد والمهارات، مع مراعاة أهداف المؤسسة وغاياتها والوضع في الاعتبار التغيرات في الممارسات الخاصة بالعمل ومستويات النشاط.
- التنبؤ بالإمدادات (العرض) – والذي يستلزم تقدير الإمدادات المحتملة من العمالة في المستقبل، من داخل المؤسسة بالنظر إلى الفائض من العمالة ومجموع المهارات الحالية والأداء...إلخ، ومن خارج المؤسسة أيضًا بالنظر إلى مجموعة العاملين المتخصصين المرتقبين الذين يتمتعون بالمستويات المناسبة من المعرفة والمهارة.

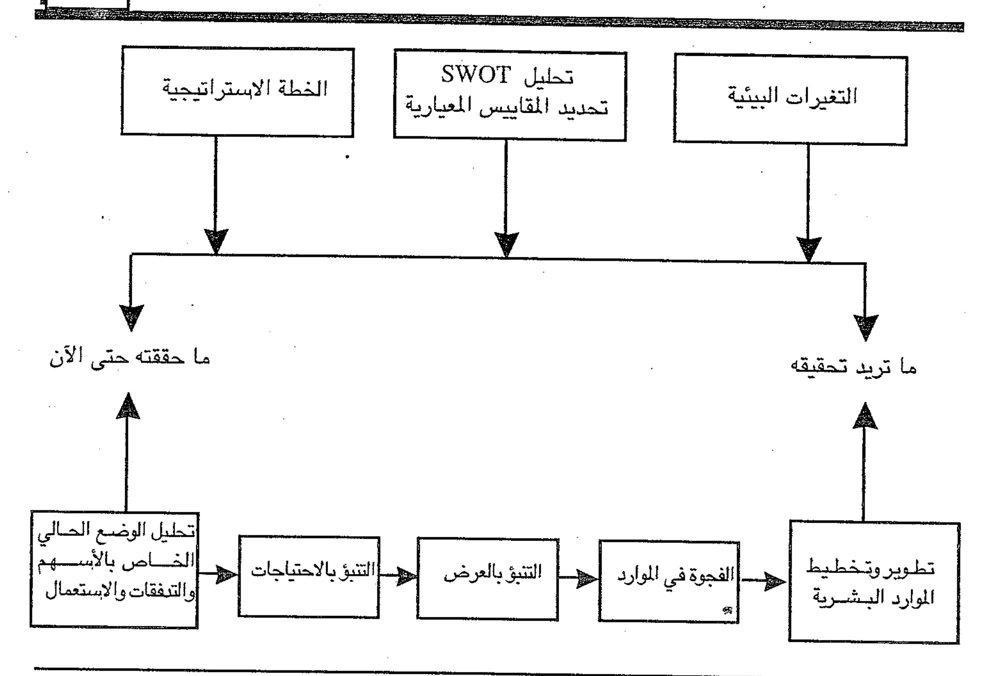
وسوف يتم توضيح عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال رسم توضيحي مبسط في الشكل (٢-١).

التنبؤ بالاحتياجات

من الممكن أن يتم تقسيم الطرق التي يتم اتباعها في التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية إلى المناهج الأيسر؛ أي المناهج الذاتية والمناهج الأصعب؛ أي المناهج الأكثر موضوعية. ويعد كل من هذين النوعين من المناهج أساسيًا في التقنيات التي سوف يتم شرحها آنفًا.

الرأي الإداري

ربما يكون هذا أكثر المناهج الذاتية شيوعًا في التنبؤ بالاحتياجات وبوجه خاص في المؤسسات الأصغر. ويتم من خلال هذا المنهج اتخاذ القرارات بواسطة المديرين – ربما مع بعض التشاور مع العاملين الآخرين في المؤسسة – فيما يخص ما يحتمل أن تكون عليه الأنشطة المستقبلية وعددها وأنواع العاملين الذين سوف تحتاجهم المؤسسة حتى تتمكن من القيام بهذه الأنشطة.



شكل (٢-١) عملية تخطيط الموارد البشرية

وقد يكون هذا المنهج من أعلى إلى أسفل، حيث يقوم كبار المديرين بإعداد التنبؤات بناءً على الخطة المشتركة للمؤسسة، كما قد يكون المنهج من أسفل إلى أعلى؛ حيث يقدم المديرون التنفيذيين ومديرو التشغيل الخطط للحصول على الموافقة من الإدارة العليا، كما قد يجمع بين الاثنين.

من جهة أخرى، مع التأكيد المتزايد على الحاجة إلى إنشاء فرق منتدبة ولانتهاج سياسات تعكس بشكل أقرب مطالب المستهلكين (مفهوم الهرم المقلوب)، فإنه ربما يكون هناك ميل أكبر إلى التحرك باتجاه منهج تزيد عليه الصبغة التصاعدية. وعلى أرض الواقع يبدو المزج بين الاثنين وكأنه الخيار الأكثر منطقية. وينبغي أن يقدم المديرون الأعلى في المرتبة الإرشاد والتوجيه بخصوص مستويات الموارد المتوقعة والخاصة بحد الميزانية، ولكن ينبغي أن يتم ذلك على أساس التفكير في تقارير التقييم التي تم استقبالها من ورشة العمل.

وسوف تتباين درجة استخدام هذه العملية كبنية أو عملية رسمية من مؤسسة إلى مؤسسة، كما سوف يعتمد ذلك على الأنواع الأخرى من عملية الإدارة التي يتم تطبيقها. علاوة على ذلك، عندما يكون هناك نظام موازنة قائم على أساس الأولويات، على سبيل المثال، فسوف يساعد ذلك عملية التخطيط ولكنه سيجعل منها عمليةً رسميةً وهيكليةً بشكل أكبر.

من ناحية أخرى، تتمثل أكبر المشاكل الخاصة باستخدام الرأي الإداري في أنه يعتمد على هذا الرأي وقد لا يكون فعالاً عند التعامل مع بعض المواقف التي لم يمر المديرون بمواقف مثلها. على الجانب الآخر، فإنه يتم دفع أجور المديرين حتى يقوموا باتخاذ مثل هذه القرارات، وحتى مع أكثر المناهج موضوعيةً وصرامةً فإنه لا يزال من الواجب اتخاذ قرار إداري. وبالتأكيد، فإن هذا المنهج ينطوي على بعض المميزات التي تعتبر مباشرةً نسبيًا كما إنه يمكن تنفيذها بسرعة.

تحليل اتجاه النسب

يشتمل تحليل اتجاه النسب على استعراض النسب بين المجموعات المختلفة من العاملين وتخطيط كيف يمكن أن تتغير هذه النسب مع مستويات مختلفة من المخرجات – على سبيل المثال، عدد مجموعة المشرفين المطلوبين لأعداد مختلفة من العاملين. وسوف يؤخذ في الاعتبار عند التخطيط أي تغيرات محتملة في التقنية أو في طرق العمل. وعلى الرغم من أن هذا المنهج قد يكون مفيداً في التعامل مع بعض ردود الأفعال الخاصة ببعض التغيرات في مستويات الإنتاج، فإنه في الواقع يكون مناسبًا فقط عندما يكون هناك علاقة مباشرة بين فئات الوظائف، وعندما يتعلق الأمر بأعداد كبيرة. وبالطبع، فإنه يقوم أيضًا على افتراض أن مستويات العمالة الحالية مناسبة.

من ناحية أخرى، من الممكن أن تمثل النسب وسيلةً مفيدةً ومناسبةً جدًا لتقدير الأعداد التقريبية للعمالة. ويحدث ذلك عندما يكون هناك أنشطة تكون المعايير القياسية للقدرة الإنتاجية الخاصة بها متاحة. على سبيل المثال، هناك معايير قياسية لعدد ضربات المفاتيح التي يمكن تنفيذها بواسطة معامل التشغيل الخاص بمعالج الكلمات في وقت محدد، أو عدد الفواتير التي يمكن مراجعتها في وقت معين. وبطريقة مشابهة، عندما كانت شركة IBM تفكر في تقليل عدد العاملين بها، فقد أخذت برأي يقول بأن نسبة موظفي الإمداد لعمالة الخط الأمامي في الجزء غير التصنيعي من المشروع يجب أن تقل من خمسة وخمسين بالمائة في عام 1989 إلى خمسة وثلاثين بالمائة بحلول منتصف عام 1992.

وبينما تعتبر مثل هذه التقنيات سريعةً وسهلة التطبيق، فإنها تعتمد على امتلاك سجلات دقيقة وعلى توقعات دقيقة بأعباء العمل في المستقبل.

دراسة العمل

من الممكن أن تستخدم تقنيات دراسة العمل في قياس الفترة من الوقت التي سوف يستغرقها الانتهاء من تنفيذ مهام معينة من حيث عدد الساعات القياسية. ومن ذلك يستطيع صاحب العمل تحديد وحساب عدد الموظفين اللازمين لتحقيق المستويات المطلوبة من القدرة الإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار مستويات التغيب المحتملة وبعض العوامل الأخرى؛ مثل وفرة المخازن وعدد ساعات توقف الماكينات عن العمل. وبينما يتم توجيه دراسة العمل في الغالب

إلى العمل اليدوي والحرفي، فإنه من الممكن استخدامها في قياس الأعمال الكتابية أيضاً.

من ناحية أخرى، يتمثل العيب الرئيسي لدراسة العمل كأداة تخطيط في إنه من الممكن استخدامها في الواقع في قياس المهام القياسية فقط. وتنشأ بعض المشاكل عندما يكون هناك محاولات لقياس بعض الجوانب الأقل وضوحاً في العمل؛ مثل الوقت الذي يستغرق في العثور على الأخطاء في المعدات، أو عندما لا يكون تحديد طبيعة الوظائف بالشكل المطلوب، مثل الوظائف الإدارية أو الوظائف المهنية.

الاستعانة بالنماذج

يتمثل النموذج في محاكاة لموقف واقعي ويتم تصميمه ليشتمل على عدد من المتغيرات التفاعلية والتي يمكن معالجتها بعد ذلك للإجابة عن بعض الأسئلة من نوعية "ماذا يحدث لو...". وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة قد أفردت بيانات مفصلة عن شئون الأفراد، فإنه من الممكن أن يتم الاستعانة بهذه المعلومات في النموذج وفي المشروعات المتنوعة التي يتم القيام بها. وتكون هذه عملية سهلةً نسبياً إذا ما تم استخدام أنظمة تعتمد على الكمبيوتر.

ومن الممكن أن تشتمل أنواع البيانات التي يمكن أن يتم إدراجها في مثل هذا النموذج على:

- أعداد وأنواع الأشخاص العاملين في فئات الوظائف المختلفة
- درجات ومعدلات الأجور الخاصة بالوظائف المختلفة
- أعداد الأشخاص الذين تم تعيينهم حديثًا أو الأشخاص الذين تركوا العمل مؤخراً ومستويات التغيب لكل فئة من الوظائف
- أعمار وطول مدة الخدمة الخاصة بالموظفين
- بعض الافتراضات عن التطورات التي سوف يتم إحداثها في المؤسسة في المستقبل.

هناك عدد من مثل هذه النماذج متاح تجارياً.

التنبؤ بالعرض

سوف يكون هناك حاجة، عند تحليل العرض من الموظفين على المؤسسة، إلى أخذ مجموعة من العوامل في الاعتبار؛ من هذه العوامل:

- مستويات العمالة الموجودة بعد أن يتم تصنيفها على حسب الوظيفة والقسم ونوع الوظيفة والمرتب أو الدرجة الوظيفية
- تحليل لمتطلبات الوظيفة من حيث المعرفة والمؤهلات والمهارات والخبرة
- تحليل للسمات الواجب توافرها في الأشخاص الذين يشغلون الوظائف من حيث

العمر ومدة الخدمة والمؤهلات والتدريب والخبرة والمهارات ومعدلات الأداء

- معدلات التعيين ومعدلات الاستبقاء ومعدلات الخسارة ومستويات التغيب
- معدلات الترقية
- أي تغييرات محتملة في طرق العمل أو الطلب الخاص بالمنتجات والخدمات
- المصادر المتاحة للعرض أو الإمداد من داخل المؤسسة ومن خارجها.

ومن الممكن الاستعانة بالتحليل الإحصائي لأي من العوامل السابقة لتوقع التغييرات المحتملة. وسوف تكون نسبة كبيرة من المعلومات المذكورة مطلوبة لأغراض أخرى؛ مثل برامج التدريب على التخطيط أو تخطيط التعاقب أو إدارة الأداء. ومن ثم، فإنه ينبغي أن تكون هذه المعلومات متاحةً داخل المؤسسة.

وجديرٌ بالذكر أن هناك عدداً من الطرق التقليدية لقياس هذه العوامل وسوف يتم توضيح هذه الطرق فيما بعد.

حركة دوران العمالة أو الخسارة

من الأهمية بمكان في أية مؤسسة أن يتم قياس دوران العمالة (نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المؤسسة)، وذلك لأن هذا من شأنه تمكين القائمين على المؤسسة من تخطيط برنامج التعيين الخاص بهذه المؤسسة. علاوةً على ذلك، من الممكن أن يكون قياس حركة دوران العمالة معياراً مهمًا في الحكم على مستوى وحالة المؤسسة؛ وذلك لأن الارتفاع في مستوى دوران العمالة قد يشير إلى إن هناك خطأ ما. كما إن هذا المستوى المرتفع من دوران العمالة سوف يستلزم بعض التكاليف الإضافية الأساسية خاصة بالتعيين والتدريب للموظفين الجدد، هذا علاوةً على الخسارة الممكنة للكفاءة الإنتاجية وتدهور الحالة المعنوية للموظفين.

وبناءً على ما سبق، فإنه ليس فقط معدل دوران العمالة الذي ينبغي قياسه، ولكن ينبغي أيضًا تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث ذلك، ويكون ذلك عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع الأشخاص الذين يتركون العمل. وغالبًا ما تكون مثل هذه المقابلات فعالة في جذب الانتباه إلى بعض المشاكل التي ما كانت لتجد طريقًا إلى النور لولا وجود مثل هذه المقابلات. علاوةً على إنه من الممكن أن تؤثر هذه المقابلات – في بعض الأحيان – في الشخص فيغير قراره الخاص بترك العمل.

مؤشرات دوران العمالة

وتتمثل المعادلة التي تستخدم في قياس دوران العمالة في المؤسسة في المعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد الأشخاص الذين يتركون العمل في العام} \times 100}{\text{متوسط عدد الأشخاص العاملين في المؤسسة في هذا العام}} = \text{النسبة المئوية لعدد الذين تركوا العمل}\ \%$$

من ناحية أخرى، على الرغم من إن هذه طريقةً مفيدةً جداً ومنتشرة الاستخدام، فإنه يجب التعامل معها بدرجة من الحيطة، حيث إن نسبةً عاليةً جداً من دوران العمالة في جزء صغير من المؤسسة - ربما لسبب شرعي جداً - قد يؤدي إلى تشويه شكل المؤسسة ككل. علاوة على إن التغيير المتكرر في عدد محدود من الوظائف قد يؤدي بطريقة مشابهة إلى تشويه الصورة العامة للمؤسسة.

مؤشرات استقرار العمالة

يتم من خلال مؤشرات استقرار العمالة قياس درجة الاستمرار في المؤسسة عن طريق قياس عدد العاملين الذين يميلون إلى البقاء فيها. والمعادلة هي كالتالي:

$$\text{النسبة المئوية للاستقرار}\% = \frac{\text{عدد الأشخاص العاملين الذين مر عليهم عام واحد على الأقل في الخدمة} \times 100}{\text{عدد الأشخاص العاملين الذين تم تعيينهم منذ عام واحد}}$$

من جهة أخرى، يتمثل العيب الرئيسي لهذا المنهج في إنه يهتم بشكل محدود بطول مدة العمل في حين لا يلقي الضوء على المواقف المختلفة جداً التي من الممكن أن توجد بين المؤسسات التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين الذين عملوا بالمؤسسة لفترة طويلة والمؤسسات التي تحتوي على عدد أكبر من الموظفين الذين عملوا بالمؤسسة لفترة قصيرة.

تحليل الأقدمية (طول فترة الخدمة)

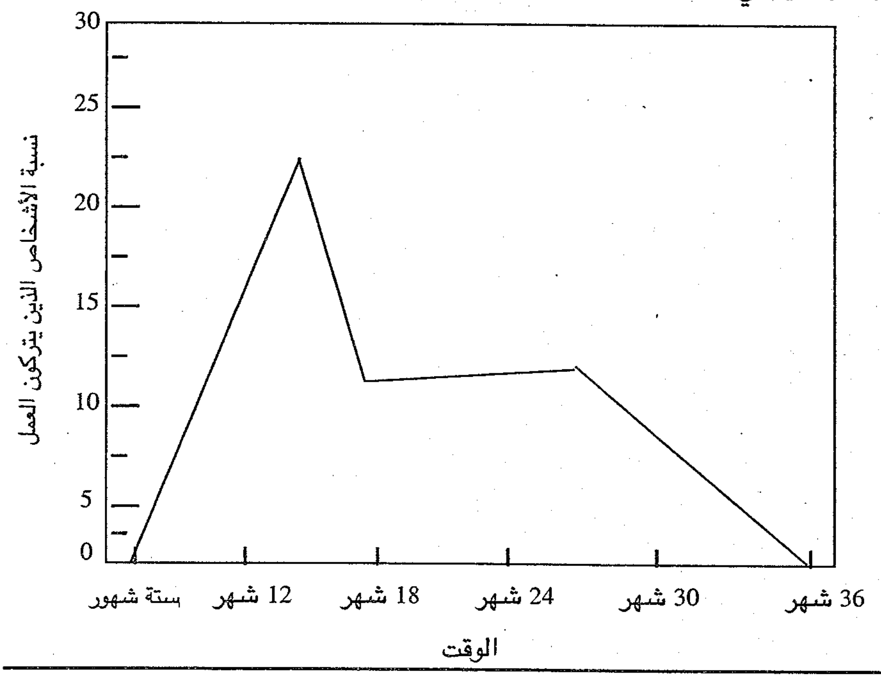
حتى يمكن التغلب على عيوب مؤشرات استقرار العمالة من الممكن القيام بتحليل عن متوسط طول فترة الخدمة أو العمل بالنسبة للأشخاص الذين يتركون العمل بالمؤسسة. ويوصي Bowey بالمعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية للاستقرار}\ \% = \frac{\text{طول فترة الخدمة بالشهور على مدار عامين لكل العمالة الموجودة حالياً مضافة إلى بعضها البعض} \times 100}{\text{طول فترة الخدمة بالشهور على مدار عامين بالنسبة للعدد اللازم من العمالة لشغل جميع الوظائف مضافة إلى بعضها البعض}}$$

تحليل مدة خدمة الموظفين

يستلزم تحليل مدة خدمة الموظفين تتبع مسار مجموعة متجانسة داخل المؤسسة لتحديد عدد الأشخاص الذين يبقوا من هذه المجموعة بعد فترة معينة. وقد يتم تطبيق هذا، على سبيل المثال، على مجموعة من المتدربين الذين ينضمون إلى المؤسسة في الوقت نفسه. وتتمثل السمات الأساسية لهذا المنهج في إنه يتم تطبيقه على مجموعات تتسم بسمات مشتركة كما إنه لا بد وأن يتم من خلاله تغطية الفترة نفسها من الوقت. ومن الممكن رسم النتائج كرسم بياني أو كمنحنى كما هو موضح في الشكل (٢-٢).

ومن الممكن أن يعطي رسم هذه المنحنيات إشارة إلى المؤسسة عن عدد الأشخاص في مجموعة معينة من العاملين الذي ربما يكون من الواجب تعيينهم لتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل.



الشكل (٢-٢): منحنى مدة خدمة الموظفين

الهامش النصفي

تحدد هذه المؤشرات الوقت اللازم حتى يترك نصف عدد العاملين في إحدى المجموعات العمل في المؤسسة. وتقدم هذه الطريقة معلومات أقل عن تلك التي تقدمها طريقة تحليل مدة خدمة الموظفين ولكنها تعتبر مهمةً في مقارنة المجموعات والأعوام المختلفة.

طريقة التعداد

يتم من خلال هذه الطريقة تحليل عدد الأشخاص الذين يتركون العمل في فترة قصيرة نسبياً، عام مثلاً، كما يتم من خلالها تسجيل طول مدة الخدمة بالكامل. وبعد ذلك، من الممكن أن يتم توضيح ذلك من خلال رسم بياني أو رسم تخطيطي. وينبغي أن يساعد ذلك في توضيح أية نماذج ربما يكون هناك حاجة إلى النظر في شأنها في المؤسسة، مثل حدوث خسارة كبيرة استثنائية في الأشخاص الذين عملوا في المؤسسة لفترة طويلة، على سبيل المثال، وذلك بتركهم العمل في المؤسسة.

نسبة العاملين القدامى بالمؤسسة

يتم وضع مجموعة العاملين الذين يبقون في المؤسسة في مجموعات بالاعتماد على السنة التي انضموا فيها إلى المؤسسة، ويتم بعد ذلك التعبير عن العدد في أي مجموعة من خلال النسبة المئوية التي يمثلها هذا العدد من مجموع العاملين في المؤسسة في هذا العام. ويتم من خلال هذه الطريقة توضيح مدى ميل العاملين إلى البقاء في العمل في المؤسسة كما يمكن أن يساعد في تخطيط التعاقب (تخطيط إحلال الموظفين).

بعض التقنيات الأخرى

بخلاف كل ما سبق، فقد تم استخدام عدد من التقنيات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية في مؤسسات مختلفة من خلال أوقات متباينة. ويتم الاعتماد في بعض هذه التقنيات على النماذج الرياضية أو نماذج المحاسبة، كما يتم الربط بين تقنيات أخرى وبين تخطيط المرتبات وتحليل الترقيات ومجموعة أخرى من البيانات الخاصة بشئون الأفراد.

بعض التغيرات في طرق وممارسات العمل

عند تخطيط متطلبات الموارد البشرية لا ينبغي على المديرين أن يضعوا في الاعتبار كل العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على معدلات التعيين والبقاء في العمل فحسب، ولكن ينبغي عليهم أيضاً التفكير بشكل أساسي في طرق وممارسات العمل. وعلى هذا، فإنه يجب قبل الاندفاع إلى ملء الأماكن الشاغرة أو التسبب في وجود عمالة فائضة، فإنه ينبغي التفكير في بعض الطرق البديلة لتحقيق النتائج نفسها. وبطريقة مماثلة، من الممكن أن تكون نسب تحول العمالة العالية ومعدلات البقاء المنخفضة مؤشراً للعديد من المشاكل المختلفة، والتي ربما يكون من بينها عدم الرضا عن الطريقة المتبعة في العمل.

نشاط حركة دوران العمالة واستقرارها

فكر في الأمور التالية بخصوص مؤسستك:

١. ما المعدل السنوي لحركة دوران العمالة؟

٢. ما الأسباب التي تؤدي إلى ترك العاملين للعمل؟

٣. هل تم تسجيل هذه الأسباب وتحليلها؟

٤. هل هناك أية نماذج واضحة، مثل معدل عالي لدوران العمالة في قسم واحد بصفة خاصة؟

٥. ما الخطوات التي من الممكن اتخاذها للتقليل من حركة دوران العمالة (لتقليل عدد من يتركون العمل)؟

وتتمثل المناهج الرئيسية التي ينبغي أن تفكر فيها في المناهج التالية:

- نماذج عمل أكثر مرونة وقدر أكبر من قابلية التبادل بين الوظائف
- تقديم نظم عمل جديدة، تشتمل على تقنيات جديدة
- إعادة تنظيم العمل
- تغيير بنية المؤسسة
- استخدام بدائل للموظفين المتفرغين، مثل الاستعانة بالعمالة المؤقتة والمقاولين والمشاركة في العمل والعمل بالإنتاج (العمال الذين يعملون لبعض الوقت فقط)
- تشجيع المزيد من العمل بالمنزل والعمل خارج المؤسسة
- تقديم خطط خاصة بالقدرة الإنتاجية
- إعادة تدريب وتطوير مجموعة العمل في المؤسسة
- تغيير الثقافة الخاصة بالمؤسسة
- تغيير ساعات العمل من خلال ساعات العمل الإضافية والعمل من خلال ورديات وخطط مرنة خاصة بساعات العمل وساعات العمل السنوية...إلخ
- المزيد من التدريب والتطوير للإدارة.

علاوةً على ذلك، فإن النقطة الأساسية تتمثل في إنه عند تخطيط متطلبات الموارد البشرية في المؤسسة، فإنه لا يجب التفكير في الأعداد الموجودة والتي تم التخطيط لها فحسب، ولكن يجب النظر أيضاً إلى القدرة الإنتاجية والأداء؛ وذلك لما سيكون لهما من تأثير كبير على أعداد وأنواع الوظائف المطلوبة. وهكذا، فإن الوصول إلى العدد الصحيح يمثل جزءاً من الحل، ولكن يأتي على القدر نفسه من الأهمية ضمان أن تكون مجموعة العمل على مستوى عال من التحفيز والتدريب وضمان أن تكون طرق العمل المتبعة هي أكثر الطرق ملائمةً.

مصادر العرض

تنقسم مصادر المعروض من العمالة على المؤسسة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية. وينبغي أن يكون لدى المؤسسة معلومات جيدة متاحة عن المعروض من العمالة من المصادر الداخلية، من بعض المصادر مثل السجلات الخاصة بشئون الأفراد والتي ينبغي أن تحتوي على تفصيلات عن الخبرات السابقة والمؤهلات، هذا علاوةً على سجلات التدريب واستمارات تقدير الأداء، والتي من الممكن أن تقدم أيضاً بعض التقديرات الخاصة بالترقية. ومن هذه المصادر، فإن المديرين سوف يتمكنون من اكتساب فكرة جيدة عن كيفية تلبية متطلبات المؤسسة من المعروض الداخلي في المستقبل.

من جهة أخرى، فإن تحليل سوق العمالة الخارجي أكثر صعوبةً، وربما لا يكون من الممكن دائمًا تعيين أشخاص يتميزون بالسمات المناسبة بسهولة. وهكذا، فإنه غالبًا ما يكون الخيار الوحيد المطروح أمام المؤسسة هو أن تقوم بتطوير العمالة الخاصة بها. وعند التفكير في العمالة المعروضة المحتملة، فإنه ينبغي أن يوضع في الاعتبار العوامل التالية:

- موقع المؤسسة والتصور العام للمنطقة
- إمكانية الوصول إلى المؤسسة من خلال وسائل النقل العامة
- المهارات المحتمل توافرها في السكان المحليين ونماذج العمالة التقليدية
- مستوى البطالة المحلي
- القرب من المراكز الضخمة لتجمع السكان
- التنافس مع أصحاب العمل الآخرين
- القدرة التنافسية لمستويات المرتبات والمزايا الخاصة بالمؤسسة
- المرافق التعليمية المحلية
- سياسات الحكومة والتشريعات والمبادرات التدريبية الخاصة بها...إلخ
- الصورة الخاصة بالمؤسسة
- التغيرات الديموغرافية
- تغير البنية الصناعية والتجارية في المنطقة.

الإبقاء على الأشخاص العاملين

سواء تم النظر إلى استراتيجية الإبقاء على الموظفين على أنها جزء من عملية التخطيط أم إنها مسألة تتعلق بالإدارة الفعالة للأداء، فإنه من المهم للمؤسسة أن تقوم بالاستعانة بمثل هذه الاستراتيجية. وذلك لأن الفشل في القيام بذلك من شأنه أن يتسبب في معدلات مرتفعة لدوران العمالة. وتشتمل بعض الأمور العامة التي تؤثر على حركة دوران العمالة على ما يلي:

- المرتبات والمزايا – ينبغي أن يتم النظر من قبل العاملين داخل المؤسسة إلى هذه الأمور على إنها عادلة، وذلك لأنه من الممكن أن ينشأ نوع من الامتعاض إذا لم يشعر الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة ما أنه يتم معاملتهم بشكل لائق مثلهم في ذلك مثل زملائهم. وبطريقة مشابهة، في حالة ما إذا لم تدفع المؤسسة أجورًا مماثلة للأجور التي يدفعها منافسوها فربما تفقد الأشخاص العاملين فيها بمرور الوقت.
- الإشادة وتوقعات النجاح – عندما يتم الانتهاء من عمل مهمة ما بشكل جيد فإنه ينبغي على الإدارة الإشادة بذلك وتوصيل ذلك التقدير إلى الأشخاص كلما كان ذلك ممكنًا. كما ينبغي أن يتم ترقية العمال المتميزين كلما كان ذلك ممكنًا أيضًا،

ولكن شريطة أن يكون هؤلاء العمال مؤهلين للقيام بالوظيفة التي يتم نقلهم إليها، وفي حالة عدم توفر هذا الشرط؛ فإنه يكفي الإشادة بالعمل الجيد.

- ظروف العمل – سوف تؤدي ظروف العمل السيئة إلى وجود نوع من عدم الرضا.
- تصميم العمل – ينبغي أن يتم تصميم الوظائف نفسها حتى تتناسب مع الأفراد قدر المستطاع، كما ينبغي توفير قدر من التنوع والربح علاوةً على فرص للتعلم والتطور وإلا فمن المحتمل انتشار الامتعاض بين العاملين.
- علاقات العمل – سوف تتسبب علاقات العمل السيئة في شعور العاملين بالضيق وسوف ينتج عنها التغيب وارتفاع نسبة دوران العمالة.
- الأداء – في حالة ما إذا شعر الأشخاص العاملون في المؤسسة بأنهم غير أكفاء للقيام بالعمل أو أنهم ليسو على مستوى الوظيفة أو لا يرتقون إلى القيام بها، فإن ذلك سوف يؤثر بشكل سيئ على الروح المعنوية للعاملين. وهكذا، فإنه يجب توفير نوع من الإرشاد الواضح بخصوص ما هو متوقع من الأشخاص العاملين علاوةً على توفير أي تدريب لازم.
- الالتزام والانتماء – إذا لم يشعر الأشخاص العاملون في المؤسسة بالانتماء إليها والالتزام بأهدافها، فسوف يهتمون ويسيرون حسب ما تمليه عليهم جداول أعمالهم. وهكذا، فإن أحد الأمور التي يجب أن يقوم بها المديرون تتمثل في شرح أغراض وأهداف المؤسسة للأشخاص العاملين فيها ومحاولة كسب انتماءهم والتزامهم.
- الترقية والاختيار غير الصحيح – ربما يتسبب تعيين أحد الأشخاص غير المستعدين أو المؤهلين للقيام بوظيفة يطلب منه القيام بها في سرعة ترك هذا الشخص أو أشخاص آخرين للعمل في المؤسسة.
- التوقعات – في حالة ما إذا تم نشر بعض التوقعات عن زيادة في المرتبات وشيكة الحدوث في المؤسسة، أو عن توزيع بعض المكافآت، ثم لم يحدث أي من هذه الأشياء بعد ذلك، فإنه من الممكن أن يؤثر ذلك في زيادة حركة دوران العمالة.
- الإدارة أو الإشراف غير الفعال.

وعلى هذا، فسوف يكون هناك حاجة في عملية التخطيط إلى تضمين خطط لما يلي:

- المعروض من الموارد البشرية
- التنظيم والبنية
- التعيين والإبقاء على الموظفين الذين تم تعيينهم
- مرونة واستخدام الموظفين

- التدريب والتطوير
- التواصل
- إدارة الأداء
- المكافآت.

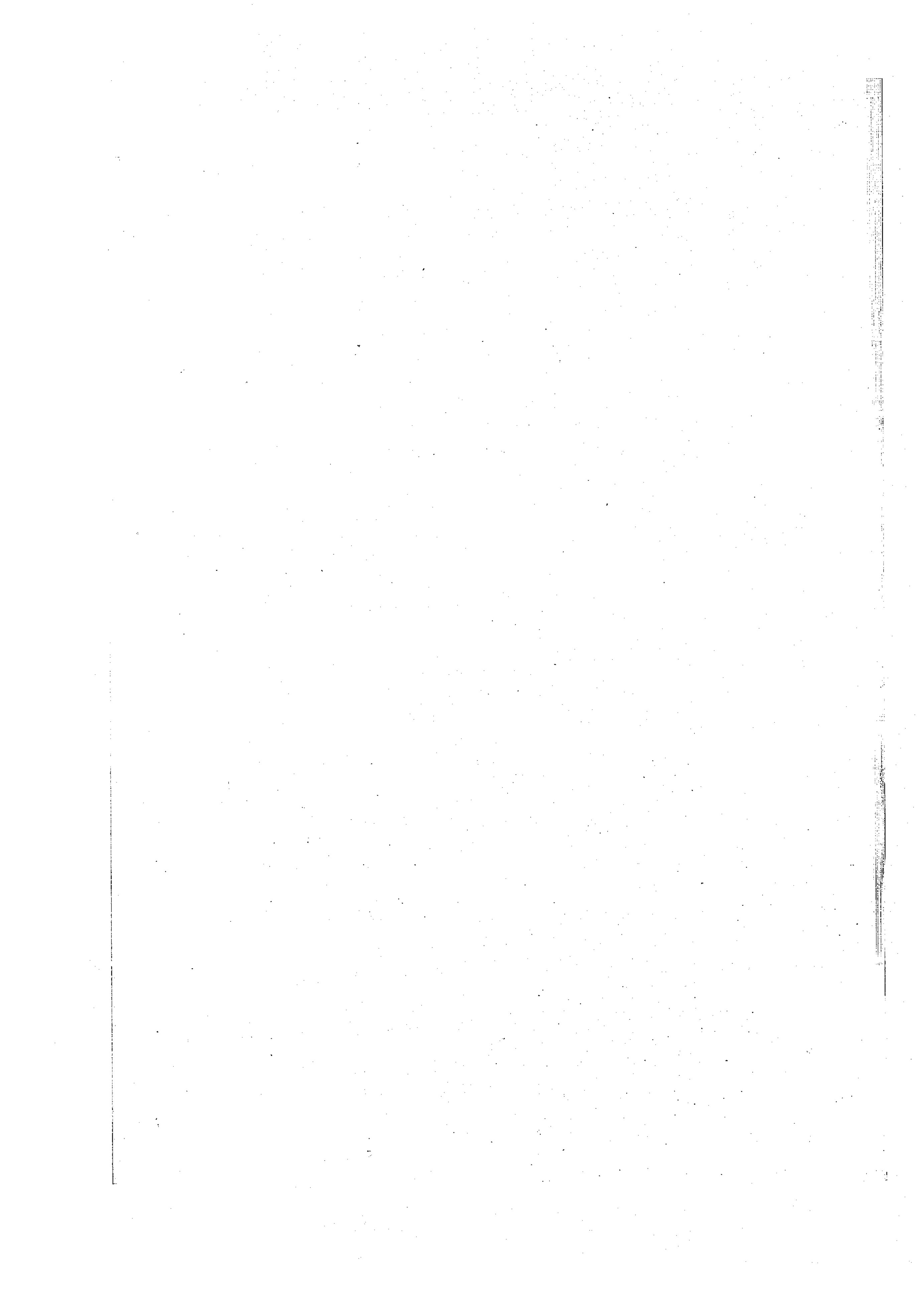
تحديد تكاليف متطلبات الموارد البشرية

يتمثل أحد الأسباب التي تجعل من الضروري تخطيط الموارد البشرية بكفاءة في أن الموارد البشرية تمثل جزءاً مهماً جداً من تكاليف أي مؤسسة تقريباً. وتتلخص بعض التكاليف التي ينبغي أن توضع في الحسبان كجزء من العملية فيما يلي:

العلاوات والأجور الأساسية والأجور المرتبطة بالربح والعمل الإضافي وأجور الورديات واللواحق النقدية...إلخ

- بعض المزايا مثل السيارات والتأمين الصحي والإجازات والمعاش وخيارات المشاركة
- التكاليف التشريعية مثل التأمين الأهلي ومساهمات المعاش وأجور الأمومة
- عمل إعلانات التعيين
- إعداد مواصفات الوظيفة ومواصفات شئون الأفراد
- الوقت الذي يمر في إجراء المقابلات...إلخ
- بعض التكاليف المحتملة لمستشاري اختيار الموظفين
- الفحوص الطبية
- تكاليف التدريب والتي تشتمل على المرتبات ومواد التدريب والمعدات وتكاليف تأمين الراحة، هذا علاوةً على القدرة الإنتاجية المنخفضة في أثناء فترة التدريب وتكاليف المدربين
- تكاليف تغيير مكان العمل وتشتمل على نفقات الخاصة بالانتقال والقروض
- المزايا الإضافية، على سبيل المثال الرياضات والهيئات الاجتماعية والمطعم الخاص بالعاملين والمكافآت لفترات الخدمة الطويلة
- تكاليف إدارة شئون الأفراد.

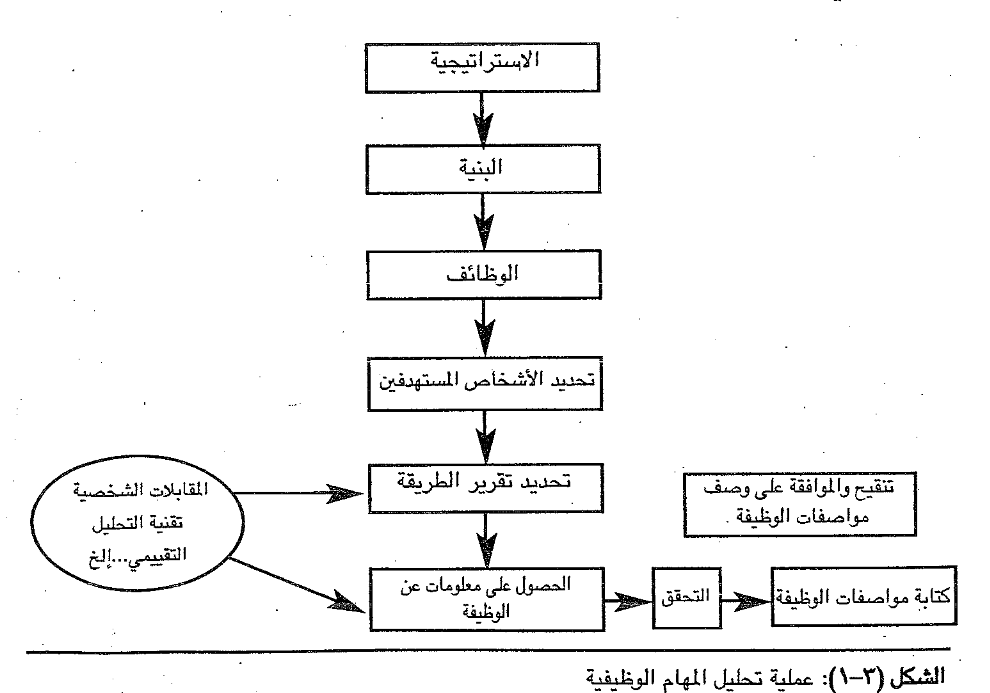
وهكذا، فإنه لا بد وأنه سيكون هناك حاجة في أي عملية تخطيط موارد بشرية إلى الوضع في الحسبان كل التكاليف المذكورة سالفًا وأية تكاليف أخرى مرتبطة بعملية التوظيف. ويرجع ذلك إلى احتمال كون هذه التكاليف معياراً رئيسيًا في تحليل أداء العمل وتطوير الاستراتيجية المستقبلية.



الفصل الثالث

تحليل المهام الوظيفية

سوف يتم التعرض في هذا الفصل لعملية تحليل المهام الوظيفية. وتمثل المهام الوظيفية أو الوظائف المكونات الرئيسية في بنية المؤسسة، كما تمثل الوسائل التي يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها من خلالها. وهكذا، فإنه لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، يجب توجيه قدر كبير من الاهتمام والعناية للطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف. ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الأساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد. ومن الممكن تحقيق ذلك التناسب فقط إذا ما كان هناك قدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة. وقد تم تلخيص المراحل المتعددة في عملية تحليل المهام الوظيفية في الشكل (٣-١).



الشكل (٣-١): عملية تحليل المهام الوظيفية

من ناحية أخرى، على الرغم من أن التركيز الرئيسي في هذا الفصل ينصب على المناهج التقليدية والمناهج الأكثر استخدامًا في تحليل المهام الوظيفية والتي تركز على محتوى الوظائف، فإنه سوف يتم مناقشة منهج الكفاءة الذي يحول التركيز إلى الأشخاص أكثر من الوظائف.

بعض التعريفات

تحليل المهام الوظيفية

يتمثل تحليل المهام الوظيفية في تلك العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى (مضمون) الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية.

مواصفات الوظيفة

يطلق هذا المصطلح على بيان مكتوب عن مضمون أي وظيفة معينة ويتم التوصل إلى هذا البيان من خلال تحليل هذه الوظيفة.

مواصفات الأفراد

بينما يتم من خلال مواصفات الوظائف وصف محتوى أي وظيفة معينة، فإن مواصفات الفرد أو الشخص تصف السمات المطلوب توافرها في الشخص حتى يتمكن من القيام بالعمل الذي تم وصفه بمستوى معين يرضي صاحب العمل.

الكفاءة

لقد تم تعريف الكفاءة بواسطة Boyatzis على أنها إحدى السمات الأساسية الكامنة التي يتميز بها أحد الأفراد والتي لها علاقة سببية بالأداء الفعال أو المتميز في إحدى الوظائف. ويساعد التعرف على الاختلافات بين الكفاءات المختلفة في التمييز بين أصحاب الأداء مرتفع المستوى وأصحاب الأداء متوسط المستوى، ويطلق على أولئك الذين يتمتعون بالقدر المتوسط أو الكافي من مستوى الأداء الكفاءات المؤهلة أو الأساسية.

الاستخدامات الخاصة بتحليل المهام الوظيفية

هناك كثير من الأسباب التي تؤدي إلى تحليل المهام الوظيفية. وتتمثل الاستخدامات الرئيسية الخاصة بالمؤسسة فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية
- الاختيار
- تقييم الوظائف
- التدريب والتطوير

- إعادة تصميم الوظائف
- إدارة الأداء
- استعراض المؤسسة وإعادة تصميم البنية الخاصة بها
- حقوق الموظفين

وسوف يتم مناقشة هذه الاستخدامات بالترتيب.

تخطيط الموارد البشرية

بمجرد أن تنتهي المؤسسة من تحديد الأهداف والاستراتيجية الخاصة بها والموافقة عليها، فإن المرحلة التالية مباشرةً تتمثل في تخطيط الموارد المطلوبة واللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وبالنسبة للموظفين (أي الموارد البشرية)، فإن ذلك يعني ضمان وجود الأعداد المناسبة من العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة، في المكان المناسب وفي التوقيت الصحيح. ويستلزم ذلك أولاً تقرير ما يجب تحقيقه فيما يخص المخرجات، ثم اتخاذ قرار بشأن أعداد وأنواع الوظائف المطلوبة حتى يتم تحقيق والوصول إلى هذه المخرجات. وقد يعني ذلك تصميم وظيفة أو مجموعة من الوظائف الجديدة بالكامل أو تغيير بعض الوظائف الموجودة بالفعل حتى تتناسب مع المتطلبات الجديدة. وفي الحالتين كلتيهما فإنه من الضروري لتحقيق هذه الأهداف أن يكون لدى المؤسسة بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة بها.

الاختيار

قبل أن تقوم المؤسسة بتعيين أي شخص في أي وظيفة، فإنه من المهم أن يكون لدى المؤسسة فكرة واضحة عن متطلبات هذه الوظيفة. وذلك لأنه دون وجود هذه المعلومات، فسوف يكون من الصعب معرفة المؤهلات والخبرة والسمات الشخصية التي سوف تبحث عنها المؤسسة أو حتى معرفة مقدار الأجور التي سوف يتم دفعها في مقابل العمل. وسوف تتمكن المؤسسة بصورة أفضل من اتخاذ قرار بشأن كيفية ملء الفراغ في أي وظيفة معينة ومن الذي سيقوم بذلك؛ وذلك عن طريق تحديد موصفات الوظيفة وتحديد مواصفات الأفراد المطلوبين لها.

تقييم الوظائف (العمل)

يتمثل أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى القيام بأي عملية لتحليل المهام الوظيفية في الرغبة في زيادة إمكانية تقييم الوظائف بشكل صحيح. ومع ذلك، فإنه دون وجود المعلومات الجيدة، سوف يكون من غير المحتمل الوصول إلى نتائج عادلة ودقيقة من خلال عمليات تقييم الوظائف. وبينما قد يكون من الممكن أن تتغاضى قليلاً عن الدقة فيما يتعلق بالمتطلبات عند تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية أو عند تعيين بعض الأشخاص حتى يتم شغل بعض الوظائف، فإن أي غموض في عملية تقييم العمل سيكون من شأنه تقويض فاعلية هذه العملية.

التدريب والتطوير

من الأهمية بمكان تحديد مضمون الوظائف عند تحليل متطلبات المؤسسة من التدريب. ويرجع ذلك إلى إنه دون وجود هذه المعلومات سيكون من الصعب تحديد المخرجات ومستويات الأداء والكفاءات المطلوبة. وعندما يكون هناك معلومات دقيقة متاحة عن الوظائف، فسوف يكون من الأسهل تحديد أي نوع من عدم التوافق أو التناسب بين ما تتوقعه المؤسسة من مخرجات أو إنتاج وبين مستوى أداء أي فرد من الأفراد.

إعادة تصميم الوظائف

أصبح إحداث التغييرات في المؤسسات يسير بسرعة وبشكل مستمر، وبصفة خاصة مع الاتجاهات الحالية التي تميل إلى وجود قدر أكبر من المرونة في الوظائف. وهكذا فقد تم التفكير مراراً وتكراراً في إعادة توزيع الواجبات والمسئوليات وإمكانية تغيير طرق العمل. وحتى يتم اتخاذ هذه القرارات بشكل فعال، فإنه لا بد من وجود بعض المعلومات الجيدة عن الأنشطة التي يتم القيام بها حالياً من خلال الوظائف.

إدارة الأداء

تتمثل إدارة الأداء (انظر الفصل الخامس) في تلك العملية التي يتم من خلالها العمل على ضمان أن أداء الأشخاص العاملين يتم إدارته بكفاءة، وأن هؤلاء الأشخاص يؤدون ما عليهم من واجبات بكل ما أوتوا من طاقات. وحتى يمكن قياس الأداء وتقديره، فإنه من الضروري مقارنة متطلبات الوظيفة مع مدى تلبية الأفراد لهذه المتطلبات. ويستلزم ذلك تحديد أهداف الوظيفة بوضوح؛ حيث إنه دون وجود الوضوح في تلك الجزئية فسوف يتعذر القيام بعملية إدارة الأداء بفاعلية كاملة.

استعراض المؤسسة وإعادة تصميم البنية الخاصة بها

عندما يتم تغيير خطوط رفع التقارير والبنيات في المؤسسة، فإنه من الأهمية بمكان أن يكون هناك معلومات جيدة عن مضمون كل الوظائف. وبهذه الطريقة، فإنه من الممكن تحديد تكرار وتداخل المسئوليات، كما يستطيع المديرون ضمان ألا يتم إلغاء أي عمليات أو مهام حيوية.

حقوق الموظفين

على الرغم من أنه ليس هناك حاجة قانونية تقضي بإعطاء الموظف تقرير يحتوي على مواصفات الوظيفة (بالرغم من وجود طلب قانوني ينص على وصف الوظيفة باختصار أو الإشارة إلى اسم الوظيفة)، فإنه من مهام الإدارة القيام بهذا لتقليل الغموض - بالنسبة للجانبين أي المؤسسة والموظف - فيما يتعلق بما هو مطلوب من الموظف أن يقوم به. وذلك لأن الغموض في هذه الجزئية من الممكن أن يتسبب في وجود بعض المشاكل فيما يخص أياً من الأمور الفرعية التي تتعلق بالتظلمات أو الأمور التأديبية أو إنهاء العمل. ويشكل تحديد

موصفات الوظيفة جزءًا من شروط العمل كما يمثل جزءًا من العلاقة المنصوص عليها في العقد بين الموظف وصاحب العمل.

من جهة أخرى، فإنه على الرغم من هذه التعليقات، فإنه ينبغي العلم بأن الأفراد يغيرون الوظائف التي يقومون بها، ومن ثم فإنه من الصعب الحصول على وضوح كامل فيما يتعلق بمضمون أو محتوى أية وظيفة.

بعض المعلومات التي يجب الحصول عليها

سوف يتركز استخدام تحليل المهام الوظيفية بشكل كبير في الحصول على المعلومات التالية:

- تحديد المهام الوظيفية – ويشتمل ذلك على اسم الوظيفة والقسم وعدد الموظفين أو الوظائف واسم الموظف (والذي غالبًا ما يتم الاحتفاظ به سرًا في عملية تقييم الوظائف وذلك حتى تتسم هذه العملية بالموضوعية).
- خطوط رفع التقارير – ويقصد بذلك اسم الوظيفة الذي يتم رفع تقارير الوظيفة مباشرةً إليها والوظائف التي ترفع التقارير مباشرةً إلى هذه الوظيفة وأي روابط تنسيق رئيسية وأي ترتيبات وظيفية والتي تختلف عن ترتيبات الاختصاصات.
- مضمون الوظيفة – ويشتمل على الغرض الأساسي من الوظيفة، علاوةً على حدود الوظيفة من حيث السلطة والمسئوليات أو المهام المعينة التي يجب القيام بها من خلال هذه الوظيفة.
- معايير وقياسات الأداء – ويتمثل ذلك في المخرجات التي يتوقع الوصول إليها عند القيام بالوظيفة، والمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه الأداء الخاص بالانتهاء من هذه المخرجات، والتي يطلق عليها في بعض الأحيان الجزئيات الخاصة بالنتائج الأساسية.
- السمات الشخصية – المعرفة والمهارات والخبرات المطلوب توافرها في الشخص الذي يجب أن يعين في الوظيفة والتي تمكنه من تلبية متطلبات الوظيفة بشكل كامل.
- القيود – ويقصد بذلك ما يتعلق بحدود السلطة والحرية في اتخاذ القرارات التي تتميز بها هذه الوظيفة.
- الإحصائيات ذات الصلة – وتتمثل في بعض التفاصيل عن أية موازنات ومعدات وموارد أخرى والتي قد تكون من مسئوليات الوظيفة أو في بيانات تتعلق بالمخرجات وأعباء العمل.
- ظروف العمل – ويتمثل ذلك في أية معلومات عن بيئة العمل أو أية ظروف خاصة تتعلق بالوظيفة.

■ معلومات أخرى – من الممكن أن يشتمل ذلك على أي شيء آخر قد يكون ذا صلة بالوظيفة مثل المتطلبات من التدريب أو المسئوليات الإضافية التي ربما لا تمثل سمات دائمة أو أية عوامل خاصة أخرى.

مبادئ تحليل المهام الوظيفية

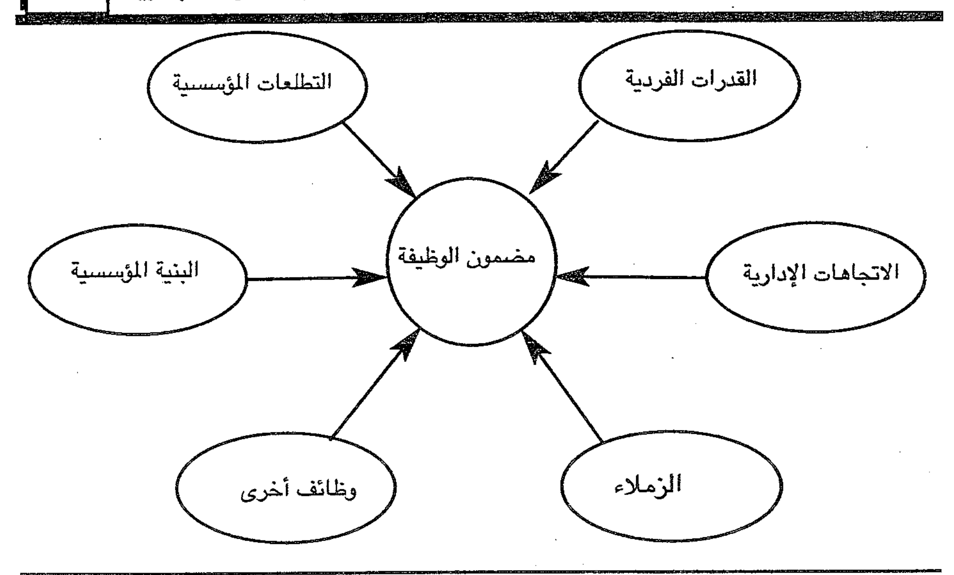
تتمثل المبادئ الرئيسية التي تمثل أساس عملية تحليل المهام الوظيفية فيما يلي:

١- إن هذه العملية تمثل عملية تحليل وليس مجرد وضع قائمة بالمهام. وعلى هذا، ينبغي أن يتم من خلال عملية التحليل تقسيم الوظيفة إلى أجزائها المكونة وليس مجرد وضع الأنشطة التي تتم من خلالها في قائمة. ويستلزم ذلك وصفًا كاملاً لجوانب الوظيفة المختلفة بطريقة تقدم صورةً واضحةً لما يقوم به من يشغلون هذه الوظائف بالفعل وكيف تتناسب الأنشطة مع بعضها البعض، وتصف التعقيدات والتحديات الخاصة بالوظيفة، وتعمل على توضيح ما تساهم به الوظيفة في المؤسسة. أما مجرد وضع مجموعة من القوائم فلا يساعد في فهم كل شيء عن الوظيفة.

٢- يتمثل المبدأ الثاني في التركيز على الوظائف وليس الأشخاص. حيث يتم من خلال هذه العملية (تحليل المهام الوظيفية) تحليل الوظيفة وليس الكيفية التي يؤدي بها الأفراد هذه الوظيفة. وينبغي عند القيام بعملية التحليل الوضع في الحسبان المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة، ولكن لا ينبغي تسجيل القدر الذي يتميز به الشخص الذي يشغل الوظيفة من هذه الأشياء؛ والذي ربما يكون مختلفًا عما هو مطلوب. غير إنه ينبغي العلم بأن محتوى أو مضمون الوظيفة يتأثر بعوامل كثيرة مختلفة، كما يوضح الشكل (٣-٢).

٣- عملية التحليل غير تقديرية. وعلى ذلك، فإنه عند القيام بعملية تحليل المهام الوظيفية، فإن من يقوم بالتحليل يهتم فقط بالمضمون الفعلي للوظيفة وليس بمدى ملائمة هذا المضمون أو توافقه مع المنطق (ما لم يكن التحليل جزءًا من عملية مراجعة مؤسسية). وعندما يكون هناك بعض المخالفات أو المواقف التي يكون بها شذوذ عن القاعدة يجب ملاحظتها، فإن مثل هذه العملية ليست من مهام الشخص الذي يقوم بتحليل المهام الوظيفية.

٤- يتمثل المبدأ الرابع في تحليل الوظيفة بالوضع التي توجد عليه الآن. وذلك حيث إن التحليل يجب أن يركز على مضمون الوظيفة بشكله الحالي، بغض النظر عن أي تغيرات محتملة في المستقبل والتي ربما لا تحدث بالفعل، وبإقصاء أي شيء قد يكون حدث في الماضي واستجد على الوظيفة في ذلك الوقت ولكنه لم يعد يمثل جزءًا من الوظيفة الآن.



الشكل (٣-٢): بعض التأثيرات على مضمون الوظيفة

التقنيات التي تستخدم في تحليل المهام الوظيفية

ثمة عدد من التقنيات التي تستخدم في عملية تحليل المهام الوظيفية؛ والتي من الممكن أن تستخدم بمفردها أو كواحدة من عدد من المناهج المختلفة. وفي كثير من المواقف يكون من الضروري استخدام مجموعة من التقنيات للحصول على المعلومات المطلوبة.

المقابلات الشخصية

تعتبر المقابلة الشخصية واحدةً من الطرق الرئيسية للحصول على معلومات عن إحدى الوظائف. وبصفة عامة، فإن الشخص الذي يقوم بعملية التحليل سوف يعقد مقابلةً مع الشخص الذي يشغل الوظيفة وينبغي أن ينتج عن ذلك إعداد لمواصفات الوظيفة. وسوف يتم لاحقًا التأكيد على ذلك من خلال المشرف الحالي على الشخص الذي تعقد معه المقابلة ومن خلال أية تغييرات ضرورية يتم القيام بها. وينبغي أن تكون الوثيقة النهائية محل اتفاق جميع الأطراف.

ومن هنا، فإن الحصول على معلومات بطريقة ناجحة من خلال ذلك يعني إنه ينبغي اتباع الإرشادات العامة التالية:

١- قم بالإعداد للمقابلة عن طريق إجراء بعض البحث في الجوانب ذات الصلة التي تتعلق بالمؤسسة والوظيفة التي يتم عقد المقابلة من أجل تعيين أحد أو بعض الأشخاص بها

٢- قم بتجهيز قائمة بالأسئلة واتبع الترتيب المنطقي للأسئلة - قدر المستطاع - في أثناء المقابلة

٣- عليك أن تضمن أن يتم تنظيم المقابلة بشكل لائق وأن يتم عقدها في مكان هادئ بعيداً عن أية معوقات أو أية سبل للمقاطعة

٤- سوف يشعر المتقدمون الذين تعقد معهم المقابلات بنوع من الرهبة وسوف يقفون في مواقف دفاعية. ومن ثم، فإنه لا بد من قضاء بعض الوقت في محاولة التخفيف من حدة هذه المشاعر وجعل هؤلاء الأشخاص يشعرون بالارتياح قدر المستطاع.

٥- ينبغي أن يتم شرح الهدف من المقابلة والتركيز على أن من يعقد المقابلة يبغي الحقائق وليس الآراء.

٦- من جهتك كشخص يقوم بعقد المقابلات، ينبغي أن تحاول التأكد من أن المعلومات التي تم إعطاؤها لك تمثل حقائق وليست مجرد تقديرات.

٧- تذكر أن معظم (ولكن ليس كل) الأشخاص الذين يتقدمون لشغل الوظائف من المحتمل أن يبالغوا بشأن الدور الذي يقومون به. ومن ثم، فإنه يجب عليك العمل على توضيح أية إجابات عامة أو غامضة.

٨- قم بطرح أسئلة مفتوحة النهايات والتي تدعوا الأشخاص إلى وصف ما يقومون به، وابتعد عن الأسئلة المغلقة التي تتلخص الإجابة عنها في "نعم" أو "لا".

٩- تجنب طرح نوعية الأسئلة التي تحمل في طياتها ما ينبغي أن تكون عليه الإجابة.

١٠- عليك أن تقوم بتهيئة جو يستطيع من خلاله المتقدم لشغل الوظيفة أن يشعر بالسعادة عند الحديث.

١١- قم بذكر أمثلة - كلما كان ذلك ممكناً - عن أنواع الأشياء التي يقوم بها بالفعل من يعمل في الوظيفة، حيث إن ذلك سوف يساعد في تقديم فكرة أفضل عن الوظيفة بشكل عام.

١٢- قم بالحصول على معلومات واضحة عن حدود سلطة من يشغل الوظيفة وحدود القرارات التي يقوم باتخاذها، ومتى لا يكون هناك بد من رد الأمر إلى من هم أعلى في المناصب...إلخ.

١٣- قم بوضع ملاحظات شاملة عما يقال في أثناء المقابلة.

١٤- قم بتلخيص ما يقال بانتظام حتى تختبر مدى فهمك لما يقال.

١٥- في نهاية المقابلة، قم بطرح سؤال على الأشخاص الذين تعقد معهم المقابلة عما إذا كان هناك أية نقاط إضافية يريدون إضافتها.

١٦- قم بشرح المرحلة التالية من العملية للشخص الذي تعقد معه المقابلة، واحتفظ

لنفسك بالحق في التحدث إليه مرةً أخرى في حالة حاجتك إلى بعض المعلومات الإضافية أو في حالة رغبتك في توضيح أية نقاط.

١٧- قم بعد ذلك بتوجيه الشكر إلى الشخص الذي تعقد معه المقابلة بسبب إبداء التعاون.

١٨- قم بالمراجعة وكتابة الملاحظات بسرعة بقدر ما تستطيع بعد انتهاء المقابلة.

١٩- قم بإعداد تقرير عن مواصفات الوظيفة ومراجعة المضمون مع الشخص الذي تعقد معه المقابلة.

من جهة أخرى، تتمثل بعض العيوب الرئيسية للمقابلات في إنه من الممكن أن تستهلك الكثير من الوقت. وعلى ذلك فإنها تكون مكلفةً. كما تعتمد دقة نتائج المقابلات على مهارات مَن يقوم بعقدها علاوةً على أمانة ووضوح الأشخاص الذين تعقد معهم المقابلات.

التقارير الذاتية

من الممكن أن يطلب من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف أن يقوموا بوصف وظائفهم وأن يجهزوا تقريراً يحتوي على مواصفات هذه الوظائف. ومع ذلك، سيكون من المحتوم وجود تنوع جوهري في الطريقة التي يتم من خلالها كتابة هذه الأشياء، وبوجه خاص إذا لم يتم تقديم إرشادات عامة واضحة. وسوف تعتمد جودة المعلومة بشكل كبير على مهارات الكتابة الخاصة بالشخص الذي يشغل الوظيفة. ولذا، فإن مثل هذا المنهج سوف يتطلب إعطاء الأشخاص الذين يشغلون الوظائف إرشاداً وتدريباً واضحاً.

الاستعلامات

تعتبر الاستعلامات واحدةً من أكثر الطرق استخداماً في الحصول على معلومات عن الوظائف، وبصفة خاصة عندما ينبغي تغطية عدد كبير من الوظائف. من ناحية أخرى، فإنها تمثل طريقةً أقل استهلاكًا للوقت وأقل تكلفةً في الحصول على معلومات من عملية عقد المقابلات الشخصية. وعن طريق استخدام منهج منظم، فإنه يكون من الممكن الحصول على قدر أكبر من التوافق فيما يخص مستوى الإجابات، كما يمكن ضمان الحصول على كل المعلومات المطلوبة. وهناك عدد من الأدوات المملوكة المتاحة. ومن بين أفضل هذه الأدوات التي من الممكن أن تقوم بشرائها للاستعانة بها في تنفيذ هذه المهمة Position Analysis Question-naire (PAQ) علاوةً على Work Profiling System لصاحبيه Saville وHoldsworth. ويتم من خلال الأداة الأولى PAQ تحليل المهام الوظيفية من حيث:

- الحصول على المعلومات – ويكون ذلك من خلال تحديد أين وكيف يحصل الموظف على المعلومات التي يستعين بها في أداء الوظيفة.
- العمليات العقلية – مقدار التفكير واتخاذ القرارات والتخطيط ...إلخ الذي تشتمل عليه المهام الخاصة بهذه الوظيفة

- الناتج من العمل (المخرجات) – ما الأنشطة الجسمانية التي يتم القيام بها وما الأدوات أو المعدات التي تستخدم
- العلاقات مع الآخرين والتي تكون مطلوبةً في العمل
- المحيط الطبيعي والاجتماعي للعمل
- بعض السمات الأخرى للوظيفة.

ويتمثل القيد الأكبر على استخدام الاستعلامات في مدى تصميم الأشخاص وقدرتهم على إكمالها. وعند الانتهاء من الاستعلامات، فإنه ينبغي أن يقوم الشخص الذي يشغل الوظيفة والمدير التنفيذي بالتوقيع عليها كما ينبغي أن يتم تأريخها.

قوائم المراجعة

قائمة المراجعة هي عبارة عن قائمة تحتوي على مجموعة من البنود التي قد يتم تطبيقها على وظيفة معينة، ويكون مطلوباً من الشخص الذي يشغل الوظيفة والمشرف عليه أن يقوم بتحديد فقط تلك البنود التي تنطبق على الوظيفة المعنية. وتعتبر قوائم المراجعة مفيدةً بشكل خاص عندما يكون هناك عدد كبير من الوظائف الروتينية يتم من خلالها جميعًا تنفيذ مهام متشابهة، وعندما تكون هذه المهام ذات طبيعة مباشرة.

من ناحية أخرى، من الممكن إكمال قوائم المراجعة بسهولة وسرعة. ومن ثم، فإنها من الممكن أن تمثل طريقةً سريعةً للحصول على المعلومات عن عدد كبير من الوظائف. ولكن المشكلة الرئيسية تكمن في إنه لا بد من الإعداد لهذه القوائم بعناية؛ وذلك لضمان الحصول على المعلومات الصحيحة وعدم ترك أي شيء مهم. وفي حالة إذا لم يحدث ذلك، فإن مثل هذه القوائم لن تقدم صورةً صحيحةً وكاملةً عن أية وظيفة معينة.

دفاتر العمل وسجلات الوقائع

من الممكن أن يتم استخدام دفاتر العمل وسجلات الوقائع في تشغيل النشاطات اليومية للشخص الذي يشغل الوظيفة. ويعد هذا المنهج أكثر أهميةً للوظائف ذات المستويات الأعلى والوظائف الإدارية، ولكنها في الوقت نفسه عملية تستهلك الكثير من الوقت، ويعتمد ذلك على مدى التزام ودقة الشخص الذي يشغل الوظيفة في إكمال السجل. وعلاوةً على ذلك، من الممكن أن يكون من الصعب تحليل النتائج.

الملاحظة

يتم النظر بصفة عامة إلى الملاحظة على إنها واحدة من أكثر الطرق دقةً للحصول على معلومات عن وظيفة ما، وقد كانت الدعامة الأساسية لكثير من خطط دراسة العمل التي تم تقديمها عبر السنين. ومع ذلك، فإنها عملية مكلفة وتستهلك الكثير من الوقت. كما أن هناك أيضًا خطراً يتمثل في أن يقوم الأشخاص الذين يتم ملاحظتهم بتغيير طريقة تصرفهم بسبب العملية نفسها؛ أي لا لشيء إلا لأنهم يعلمون أنه يتم مراقبتهم.

الملاحظة عن طريق المشاركة

تنطوي الملاحظة عن طريق المشاركة على أن يشترك المحلل بالفعل في القيام بالوظيفة للحصول على معلومات بشأنها. مرةً أخرى، من الممكن أن تستهلك هذه الطريقة أيضاً الكثير من الوقت، بالإضافة إلى خطر فشل المحلل في تقدير بعض الجوانب المعينة للوظيفة في حالة ما إذا لم يكن الوقت كافياً. كما أن هناك مسألةً أخرى وهي ما إذا كان هذا المنهج سوف يتسم بالمصداقية في عيون الآخرين الذين يعملون في بيئة العمل نفسها أم لا.

طريقة المواقف الحرجة

تتمثل طريقة المواقف الحرجة في تلك الطريقة التي يطلب من خلالها من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف أن يقوموا باسترجاع المواقف الحرجة التي حدثت في أثناء القيام بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم. وبهذه الطريقة، فإنه من المأمول أن يتم من خلال هذا العملية تكوين صورة عن الجوانب الأساسية للوظيفة والتي تتعلق بالنجاح أو بالفشل. وتزيد أهمية هذه العملية بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بتحليل السلوك بغرض تجهيز تعريفات الكفاءة، ويتمثل أحد أشكال هذه الطريقة في المقابلة الشخصية الخاصة بالأحداث السلوكية (انظر أدناه). على الجانب الأخر، تتمثل العيوب الأساسية لهذه العلمية في أنها تعتمد بشكل كبير على دقة ما يقوم به الأشخاص الذين يتم عقد المقابلة معهم من استرجاع وتذكر. علاوةً على ذلك، فإنه يتم من خلال هذه العملية إهمال بعض الأمور التي تبدو أكثر دنيوية، ولكنها في الوقت نفسه تعتبر من الجوانب المهمة للعمل.

التحليل التسلسلي للمهام

يتم من خلال هذا المنهج تقسيم الوظائف إلى مجموعة من المهام مرتبة في شكل هرمي، ثم يتم بعد ذلك تقسيمها مرةً أخرى إلى مهام فرعية. ويتم تعريف هذه المهام من حيث الأهداف أو المخرجات ومن حيث الطرق التي يتم بها تنفيذ هذه المهام أيضاً. وتستلزم هذه العملية وصف ما تقتضي الحاجة القيام به والمستويات التي ينبغي الالتزام بها عند القيام بذلك علاوةً على الظروف المتعلقة بتنفيذ المهمة.

تقنية التحليل التقييمي

يتم من خلال تقنية التحليل التقييمي التركيز على مضمون الوظيفة عن طريق التمييز بين الأشخاص الذين يؤدون بشكل جيد والأشخاص الذين يؤدون بشكل سيئ. وتمثل هذه العملية طريقةً للحصول على الآراء الشخصية، والتي تمثل آراء الشخص عن العالم المحيط. على سبيل المثال، من الممكن أن يعقد المحلل مقابلة مع أحد المديرين للحصول على آراء عن وظيفة معينة. ومن الممكن أن يتم تكوين صورة عما هو مطلوب للقيام بالوظيفة بشكل فعال. ويكون ذلك عن طريق الطلب من المدير بأن يقوم بتكوين بعض الآراء عن الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ هذه الوظيفة ويعتمد ذلك على ما يميز بين مستوى أداء هؤلاء الأشخاص. ثم يتم بعد ذلك الفصل بين هذه العمليات.

من ناحية أخرى، فإن مثل هذا المنهج يستهلك الكثير من الوقت ويتطلب مهارات تحليلية مميزة من جانب الشخص الذي يقوم بعقد المقابلة، ولكنه في الوقت نفسه من الممكن أن يؤدي إلى الحصول على قدر كبير من المعلومات القيمة.

تقييم الكفاءة

لا بد وأن عملية تقييم الكفاءة سوف تشتمل على الخطوات التالية:

١- تحديد معايير فاعلية وكفاءة الأداء، على سبيل المثال، المبيعات والأرباح والقدرة الإنتاجية والتقدير عن طريق العاملين في المجال والعملاء والمرؤوسين ...إلخ

٢- تحديد نموذج معياري لمستوى الأداء المتميز، مثل العشرة بالمائة الأعلى في الأداء من الأشخاص الذين يحققون أهدافًا محددة

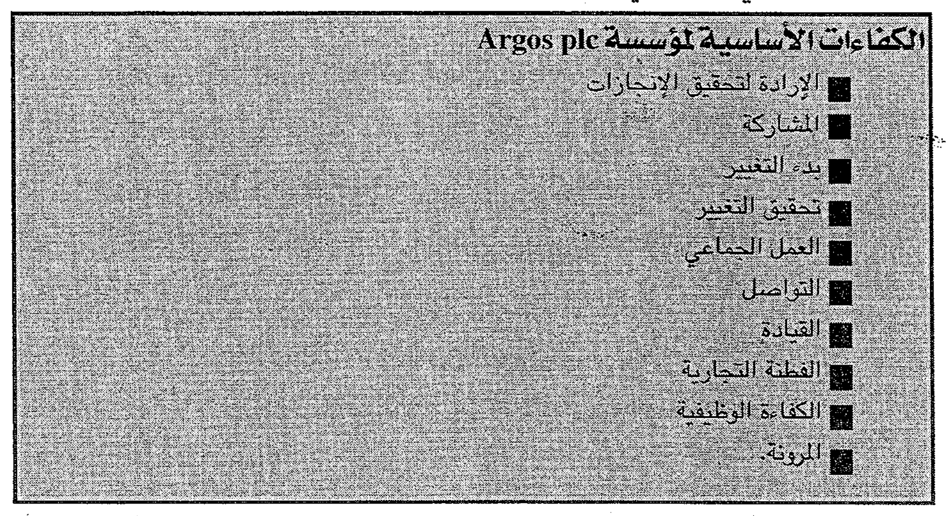
٣- جمع البيانات من خلال مجموعة من الوسائل المتعددة؛ والتي من الممكن أن تشتمل على ما يلي:

- الخبراء أو مجموعات التركيز والذين يحددون الكفاءات التي يعتقدون أنها مطلوبة للأداء المتوسط والأداء المتميز (من الممكن أن يتقبل معظم الناس الأشخاص ذوي الأداء عالي المستوى في أية مؤسسة)
- دراسات وتقديرات شاملة (تشمل الأشخاص الذين يشغلون الوظائف ومن هم أعلى منهم في الوظائف ومن هم على شاكلتهم يشغلون وظائف مشابهة في أماكن أخرى والعملاء) حيث يطلب من خلال هذه الدراسات والتقديرات من الملاحظين الذين لهم دراية بالوظيفة تحديد مظاهر السلوك المعينة التي تعرف الكفاءات
- قاعدة بيانات النظام التي يتم استخدامها من قبل الخبراء وتحتوي على بيانات من نماذج كفاءة متعددة وتقدم تعريفات للكفاءة تعتمد على الكمبيوتر
- المقابلات الخاصة بالأحداث السلوكية التي تقدم معلومات تفصيلية عن الكيفية التي فكر بها الأشخاص متوسطو الأداء والأشخاص ذوو الأداء المتميز وكيفية تصرفهم في أثناء المواقف الحرجة في العمل، بما في ذلك مرات النجاح والفشل
- الملاحظة التي يتم من خلالها دراسة كل من الأشخاص متوسطي الأداء والأشخاص المتميزين في مستوى الأداء في مواقف عمل فعلية أو في محاكاة لمثل هذه المواقف

٤- تحليل البيانات والتعرف على الكفاءات المطلوبة للأداء ذي المستوى المتوسط والمرتفع، والذي يتم تقديمه بشكل نمونجي كمقياس

٥-إقرار صلاحية نموذج الكفاءة باستخدام عينة أخرى من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف ودعمها باختبارات سيكولوجية ومراكز تقييم ومقابلات خاصة بالأحداث السلوكية.

وسوف يتم عرض بعض من الكفاءات الأساسية التي تم تحديدها للمديرين في إحدى المؤسسات الكبرى في المثال التالي.



الكفاءات الأساسية لمؤسسة Argos plc

- الإرادة لتحقيق الإنجازات
- المشاركة
- بدء التغيير
- تحقيق التغيير
- العمل الجماعي
- التواصل
- القيادة
- الفطنة التجارية
- الكفاءة الوظيفية
- المرونة

كتابة مواصفات الوظيفة (وصف الوظيفة)

بمجرد أن يتم تحليل إحدى الوظائف، فإنه عادةً ما يتم كتابة وصف لهذه الوظيفة. وسوف يعتمد مضمون وصف الوظيفة والتنسيق الفعلي لهذا الوصف على الوظيفة التي يتم وصفها والاستخدامات التي سوف يستخدم فيها هذا الوصف. من جهة أخرى، ينبغي أن يوضع في الاعتبار أن وصف الوظيفة أو العمل من الممكن أن يستخدم في عملية التعيين أو في تقييم الوظيفة أو في التدريب والتطوير أو تقييم الأداء أو في مراجعة المؤسسة إلى آخره من مثل هذه الأشياء. ومن الممكن أيضًا أن يشكل وصف الوظيفة جزءًا من الشروط التي يتم تعيين أحد الأفراد طبقًا لها، كما أنه يمثل دليلاً واضحًا على متطلبات المؤسسة فيما يخص مخرجات الوظيفة المتوقعة من شخص معين.

من ناحية أخرى، فإن الإعداد لوصف وظيفة جيد لا يمثل بالكامل مهمةً مباشرةً كما أنه من الممكن أن يكون هناك معاناة عند إعداد الوصف من جراء بعض المشاكل. وتتمثل بعض هذه المشاكل فيما يلي:

- سوف يعتمد مدى الجودة الذي يتميز به محتوى وصف الوظيفة بقوة على الطريقة التي يتم اتباعها في تحليل المهام الوظيفة وعلى مهارات المحلل، ومن هنا فإن أي خلل في العملية التحليلية سوف ينتقل بشكل تلقائي إلى الوصف.
- في حالة ما إذا تمت كتابة الوصف بشكل صارم جداً، فإنه من الممكن أن يحول ذلك دون توفر المرونة في المؤسسة.

- في المؤسسات الجديدة التي تختفي فيها الطبقات الوظيفية والتي تحتوي على فرق العمل، من الممكن أن يتم استخدام الموظفين بمرونة شديدة وبشكل يتوافق بصورة أكبر مع قدراتهم؛ ويكون ذلك أفضل من استخدامهم طبقًا للوظائف المحددة التي يشغلونها. ومن الممكن أن يكون من الصعب توضيح ذلك في وصف المهام أو المسئوليات الخاصة بإحدى الوظائف المحددة.
- من الممكن أن يصبح وصف الوظيفة قديم الطراز بسرعة أي من الممكن ألا يكون متماشياً مع الوظيفة في أحد الأوقات بسبب اختلاف الظروف على الرغم من مرور وقت قليل على كتابته. ولذا، فإنه دائماً ما يكون هناك حاجة إلى مراجعة هذا الوصف بانتظام.

علاوةً على ذلك، من الممكن أن يتم من خلال عملية الإعداد لوصف الوظائف لفت الأنظار إلى المخالفات المؤسسية والاختلافات في وجهات النظر فيما يخص بعض الأمور مثل خطوط رفع التقارير ومضمون الوظيفة.

بصفة عامة، فإنه من المهم عند كتابة وصف الوظيفة أن يكون هناك إلمام بالسبب الذي أدى إلى كتابة هذا الوصف. وهكذا فإنه يبدو بوضوح أنه من المنطقي كتابة مثل هذا الوصف مع الوضع في الاعتبار أن يتم استخدامه في أكبر قدر ممكن من الاستخدامات.

محتوى وصف الوظيفة

سوف يختلف المحتوى الدقيق لأي وصف وظيفة على حسب نوع الوظيفة والمؤسسة وبيئة العمل. وبصفة عامة، فإن هناك اتجاه عام يميل إلى وصف الوظائف من حيث المدخلات، أي ما يقوم به الشخص الذي يشغل الوظيفة بالفعل، بدلاً من يكون الوصف على حسب المخرجات، والتي تعني السبب الذي يجعل هذا الشخص يقوم بذلك. وعلى أرض الواقع، فإنه يتم من خلال بعض الوظائف إشراك الأشخاص في تنفيذ عدد من المهام الروتينية وكل ما هو ضروري في هذه الظروف يتمثل في وصف هذه المهام بوضوح. أما الوظائف الأخرى الأقل روتينية فإن الاحتمال الأكبر هو أن يتم من خلالها العمل على تحقيق بعض الأهداف أو المخرجات المعينة. وينبغي أن يتم وصف هذه الوظائف من حيث المسئوليات؛ أي ليس فقط ما يقوم به الشخص الذي يشغل الوظيفة ولكن أيضاً السبب الذي يجعله يقوم بذلك. وسوف يتم توضيح جزء من وصف وظيفة خاص بمدير شئون أفراد يعتمد في كتابته على المسئوليات في مثال بعد قليل.

وبناءً على السبب الدقيق المؤدي إلى كتابة وصف الوظيفة، فإن معظم وصف الوظائف ينبغي – بصفة عامة – أن يشتمل على ما يلي:

اسم الوظيفة

ينبغي أن يتم وصف الاسم الدقيق للوظيفة باختصار ولكن بدقة. ولن يكون أي وصف غامض مثل أن يقال مثلاً "مدير" كافياً، إلا في حالة ما إذا لم يكن هناك سوى مكان واحد ينطبق عليه هذا الاسم المعين.

تفاصيل عن تحديد الوظيفة

وسوف يشتمل ذلك على عدد أي موظفين أو وظائف والذي من شأنه تحديد المكان أو الوظيفة المعنية.

شركة Up and Down Lifts - جزء من وصف وظيفة

الوظيفة: مدير شئون أفراد
الشخص الذي يشغل الوظيفة: Lesley Smith
سوف يتم رفع التقرير إلى: كبير الموظفين التنفيذيين
التاريخ: يونيو عام 1994

الغرض

المساعدة على ضمان أن الشركة تقوم بتحقيق أهدافها المشتركة وتستغل قدرات الموظفين بها الاستغلال الأفضل عن طريق تطوير والحفاظ على استراتيجيات وممارسات وإجراءات مبتكرة وفعالة وطموحة خاصة بالموارد البشرية.

الأبعاد

١- الموظفين - 215 موظف متفرغ (حتى يونيو 1994)
٢- كشف المرتبات - 5.2 مليون جنيه
٣- ميزانية القسم - 230.000 جنيه في العام.

المسئوليات الرئيسية

١- تطوير والحفاظ على استراتيجيات شئون أفراد ملائمة وفعالة وضمان أن يتم توصيل هذه الاستراتيجيات وتنفيذها من خلال الشركة بطريقة تدعم الأهداف المشتركة
٢- تطوير والحفاظ على كل ما هو ضروري من تخطيط شئون الأفراد وعمليات التعيين وإجراءات الاختيار اللازمة لضمان أن الشركة لديها فريق عمل من الكم أو المستوى المناسب حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المشتركة
٣- تطوير والحفاظ على استراتيجية مكافآت وشروط ملائمة في عملية التعيين لضمان أن الشركة قادرة على جذب العاملين إليها والحفاظ عليهم وتحفيزهم
٤- توجيه النصح إلى كبراء الإداريين في الشركة بشأن عمليات وإجراءات وسياسات شئون الأفراد المطلوبة لضمان أن الشركة تحقق الاستفادة القصوى من موظفيها
٥- تطوير والحفاظ على كل الإجراءات والسياسات التدريبية اللازمة لضمان أن كل العاملين في الشركة قد تم تدريبهم وتطويرهم حتى يصلوا إلى المستويات المطلوبة
٦- إيجاد نوع من الوعي بما ينص عليه تشريعات العمل وذلك للتأكيد على أن الشركة تلتزم بكل القوانين وحتى يتم تقديم نصائح صحيحة ودقيقة للإدارة
٧- تشجيع والحفاظ على علاقات جيدة مع الموظفين وذلك عن طريق عقد كل المشاورات الضرورية والمفاوضات مع ممثلي الموظفين، وعن طريق ضمان التوصيل الفعال لسياسات الشركة
٨- تطوير والحفاظ على كل الإجراءات الخاصة بشئون الأفراد علاوة على نظم المعلومات اللازمة لضمان أن الشركة لديها كل المعلومات المطلوبة لإدارة وتخطيط الموارد بشكل فعال
٩- توجيه والتحكم في المجموعة العاملة في مجموعة شئون الأفراد وذلك لضمان أنهم يقومون بأداء مسئولياتهم بكفاءة وبما يتماشى مع الميزانية.

اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة

من الطبيعي أن يتم إدراج اسم الشخص الذي يشغل وظيفة معينة في وصف الوظيفة. ويحدث ذلك بصفة خاصة إذا ما كان سيتم استخدام وصف الوظيفة لأغراض تدريبية أو تقييمية. ولكن في الوقت نفسه من الممكن أن يتم حذف اسم هذا الشخص في أي عملية لتقييم وظيفة (أو عملية تعيين).

خط رفع التقارير

عادةً ما يشتمل وصف الوظيفة على الوظيفة التي يرفع الشخص الذي يشغل الوظيفة التقارير إليها. أو من الممكن أن يتم إرفاق تخطيط هيكلي بوصف الوظيفة أو يتم تضمينه كجزء من هذا الوصف.

الغرض الرئيسي من الوظيفة

عادة ما يكون من المفيد تلخيص السبب الرئيسي في وجود الوظيفة في جملة أو جملتين. وينبغي أن يتم من خلال ذلك توضيح الإضافة الفريدة التي تضيفها الوظيفة إلى المؤسسة، كما يتم الإجابة عن السؤال ما الذي كان سوف يحدث لولا وجود هذه الوظيفة، أو بطريقة أخرى، ما الذي يحدث الآن وما كان ليحدث لولا وجود الوظيفة.

المهام أو المسئوليات

سوف يتم من خلال الجزء الرئيسي من وصف الوظيفة عادةً توضيح المهام أو المسئوليات الرئيسية التي يقع تنفيذها على عاتق الشخص الذي يشغل الوظيفة. وسوف يكون من الطبيعي أن تتناسب بعض قوائم المهام بصورة أكبر مع الوظائف التي تقوم على مهام روتينية، كما تتناسب مع الموقف الذي يكون فيه الهدف الرئيسي من وصف الوظيفة هو تقديم إرشادات عامة واضحة للشخص الذي يشغل الوظيفة عن العمل الذي ينبغي عليه القيام به. وعادةً ما يتم تعيين كبراء الإداريين والأشخاص المحترفين من أجل تحقيق بعض الأهداف وليس لتنفيذ بعض المهام المحددة. وعلى هذا، فإنه من الأكثر ملائمةً أن يتم كتابة وصف الوظيفة لهم على أساس المسئوليات. وعندما يتم كتابة وصف الوظيفة على أساس المسئوليات، فإنه ينبغي ألا يكون هناك أكثر من عشر مسئوليات، وذلك لأن أي عدد أكبر من ذلك من المحتمل أن يعني أن هذا الوصف يتناول تفاصيل أكثر من اللازم.

السياق (المحيط)

غالبًا ما يكون هناك حاجة إلى وصف المحيط الذي يتم من خلاله القيام بالعمل. وعلى الرغم من أنه من الممكن أن يتم تغطية ذلك تحت عدد من العناوين المختلفة، فإن الهدف الرئيسي يتمثل في وصف كيفية سير العمل علاوةً على وصف أي اعتبارات بيئية خاصة تؤثر على العمل وكيف يتناسب هذا العمل مع بقية القسم والمؤسسة،...إلخ.

الاتصالات

ينبغي أن يتم تدوين خطوط الاتصال الرئيسية بين الوظيفة والوظائف الأخرى في المؤسسة ومع الأفراد والمؤسسات الخارجية علاوةً على أسباب هذه الارتباطات.

المرؤوسون

ينبغي أن يتم تسجيل أعداد ومستويات أي تقارير عن الوظائف يتم رفعها إلى الشخص الذي يشغل الوظيفة، وذلك على الرغم من أنه ينبغي أن تكون هذه المعلومة متاحةً أيضاً كجزء من أي تخطيط هيكلي حيث تشكل جزءاً من وصف الوظيفة.

الأبعاد

ينبغي أن يتم تضمين أية بيانات مالية أو إحصائية مرتبطة بالوظيفة؛ حيث إن ذلك يساعد في تقديم مؤشر جيد لحجم الوظيفة. ويعد ذلك مفيداً بشكل خاص عند الاستعانة به من أجل أغراض تقييمية وعند تطوير معايير الأداء أو عند الاستعانة به من أجل مراجعة الوظائف والبنيات.

ظروف العمل

عندما يكون هناك ظروف عمل خاصة تنطبق على الوظيفة، على سبيل المثال، العمل في جو من الضوضاء أو في جو ينطوي على نسبة من المخاطرة أو في بيئة عمل غير نظيفة، فإنه ينبغي أن يتم تسجيل ذلك في وصف العمل.

المعرفة والمهارات والخبرة

على الرغم من أن المعرفة والمؤهلات والمهارات والخبرة اللازمة للقيام بالعمل جميعها تمثل جزءاً من المواصفات الخاصة بالأفراد الذين يشغلون الوظيفة وليس جزءاً من وصف الوظيفة، فإنه من المفيد أن يتم جمع هذه الأمور كلها في مستند واحد من الممكن أن يستخدم بعد ذلك في أغراض شتى. وينبغي من خلال ذلك أن يتم الإشارة إلى ما هو لازم لأداء العمل بشكل كامل وفعال، وليس بالضرورة ما يتحلى به الشخص الذي يشغل الوظيفة من صفات.

الكفاءات

تتمثل الكفاءات في السمات الشخصية وما يتمتع به الأفراد من مهارات تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية. ومن الممكن أن تأخذ هذه الكفاءات شكل السمات المتأصلة الراسخة أو السلوك والمهارات التي يمكن ملاحظتها بسهولة. والمحك هنا هو أنه يتم وصف هذه الكفاءات بطريقة تجعل من الممكن ملاحظتها وقياسها.

بعض المعلومات الأخرى

هناك العديد من المعلومات المتنوعة التي يعد من المفيد تضمينها في أي وصف وظيفة. وقد تشتمل هذه المعلومات، على سبيل المثال، على بعض الوظائف التي ترتبط بحكم المنصب

بالعمل ولكنها في الوقت نفسه لا تعتبر جزءاً أساسيًا من العمل فيما يتعلق بمعظم أغراض الوظيفة.

التوقيعات والتاريخ

ينبغي أن يتم التوقيع على أي وصف عمل بواسطة كل من الشخص الذي يشغل الوظيفة والمدير التنفيذي المباشر وذلك للإشارة إلى إن هذا مستند متفق عليه، كما إن تاريخ الانتهاء من العمل في هذا المستند يعد معلومةً ذا أهمية وذلك بسبب السرعة التي يصير بها هذا المستند أقدم من أن يتم الاستفادة منه.

نشاط - إعداد توصيف وظيفي

١- انظر إلى وصف الوظيفة الخاص بك - إذا كان لديك واحداً - وإلى وصف الوظيفة الخاص بزملائك في المؤسسة. هل يتم من خلال هذا الوصف وصف المخرجات التي يجب عليك (وعليهم) تحقيقها أو أنه يتم من خلاله وصف المهام التي تقوم بتنفيذها، على سبيل المثال، كتابة التقارير وحضور الاجتماعات والاتصال مع ... إلخ؟

٢- حاول أن تقوم بكتابة وصف الوظيفة الخاص بك مع التركيز على النتائج التي يجب عليك تحقيقها وسوف تكون مسئولاً عنها. ابدأ بالمخرجات، والتي يجب أن يتم وصفها بطريقة تتضمن على شكل من القياس، على سبيل المثال: "ضمان الحصول على كل الأهداف الخاصة بالقدرة الإنتاجية"، ثم قم بعد ذلك بوصف ما تقوم بعمله حتى تتمكن من الوصول إلى هذه النتائج النهائية، على سبيل المثال "توجيه والتحكم في سلوك العاملين في ..." إلخ. ثم تضع ذلك أمام المخرجات. إن لديك الآن بيان بالمسئولية. وينبغي أن يمثل ما يصل إلى عشرة من هذه المسئوليات الجزء الأساسي من أساس وصف الوظيفة.

٣- قم بوصف الجوانب الأخرى لوظيفتك باستخدام العناوين التي تم عرضها في هذا الفصل. بوجه خاص، حاول أن تجيب، بطريقة مباشرة أو عن طريق التضمين عن هذه الأسئلة التالية:

- من الشخص الذي سوف ترفع التقرير له؟
- من الشخص أو الأشخاص الذين سوف يرفعون التقارير لك؟
- من الأشخاص الأساسيين الذين تتصل بهم ولماذا؟
- ما أكثر الجوانب صعوبةً في عملك؟
- ما الذي كان سيحدث أو لن يحدث في حالة عدم وجود وظيفتك؟
- ما المبالغ النقدية التي تعتبر مسئولاً عنها؟
- ما القرارات التي باستطاعتك اتخاذها؟
- من أيضا تعتمد عليه حتى تتمكن من تحقيق أهدافك؟
- ما المؤهلات والمهارات والخبرة اللازمة للقيام بعملك بشكل كامل وجيد؟

الفصل الرابع

التعيين والاختيار

تعتبر إجراءات التعيين والاختيار الفعالة من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وهكذا فإنه عند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة، فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة لديها الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة. وبصفة خاصة، فإن ذلك يعني ما يلي:

- الإلمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين واستخدامها، وضمان أن هناك عمليةً يتم من خلالها استكشاف هذه المصادر
- ضمان أنه يتم الاستعانة بأنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفاعلية وأن تضمن أن يتم شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل أفضل ومن خلال أقل الطرق تكلفةً
- ضمان أن يتم من خلال أية عمليات اختيار يستعان بها معاملة الموظفين الموجودين والموظفين المرتقبين بطريقة عادلة ومنصفة وأن تلتزم هذه العمليات بالأمور القانونية وأن توفر نوع من تكافؤ الفرص
- ضمان أن يتم التعامل مع كل الإجراءات الإدارية، مثل الحصول على مراجع أو إعداد عقد عمل ...إلخ بكفاءة.

من جهة أخرى، فإن آثار عمليات التعيين السيئة سوف تظهر بسرعة شديدة حيث إنها من المحتمل أن تؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران العمالة وأداء رديء ونسبة منخفضة من التحفيز. علاوةً على ذلك، فإنه من الممكن أن يؤدي ذلك أيضًا إلى عدم القدرة على جذب مرشحين يتمتعون بالمهارات المطلوبة من خارج المؤسسة. وسوف يتم من خلال هذا الفصل التركيز على هذه الأمور.

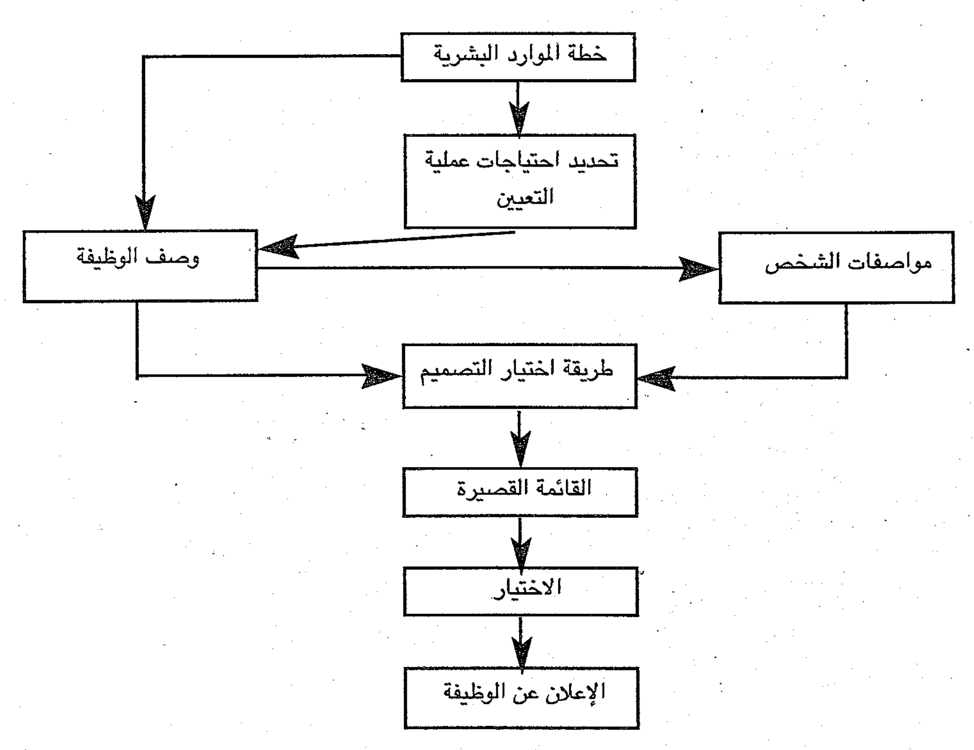
عملية التعيين

تشتمل المراحل المتعددة في عملية التعيين على:

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص
- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل

- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم
- تحديد طريقة الاختيار
- وضع المرشحين في قوائم قصيرة
- اختيار المرشح الناجح
- إعلام المرشحين بالنتيجة
- تعيين المرشح الناجح.

ويتم من خلال الشكل (٤-١) إيجاز هذه المراحل.



الشكل (٤-١): عملية التعيين والاختيار

تحديد احتياجات عملية التعيين

عندما يصبح مكان ما شاغراً، فإن أول الأمور التي تستوجب التفكير هو ما إذا كان سيتم شغل هذا المكان أم لا. وهناك أيضاً تساؤل ينشأ عما إذا كانت الحاجة تقتضي شغل

الوظيفة نفسها أم وظيفة أخرى. وعند التفكير في مثل هذه الأمور، فإنه ينبغي على صاحب العمل أن يضع في الاعتبار البدائل التالية:

إعادة التنظيم

ربما يكون من الممكن أن يتم اعادة تنظيم الوظائف بطريقة معينة وذلك حتى يتسنى القيام بالعمل نفسه ولكن من خلال عدد أقل من الأشخاص. في الواقع، فقد أصبح من الممكن في المؤسسات الحديثة التي تختفي فيها الطبقات الوظيفية أن يتم تقليل عدد العاملين في المؤسسة عن طريق إعادة التنظيم وعن طريق رفع القدرة الإنتاجية للموظفين الذين مكثوا في المؤسسة. وعادة ما يكون من السهل تحقيق ذلك عندما تكون فرص العمل محدودةً؛ وذلك لأن العاملين يكونون أقل استعداداً للمخاطرة بعملهم. وبناءً على ذلك، فقد يكون العاملون على استعداد للعمل بجدية أكثر في مقابل نسبة اقل من المكافآت. ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب قد يؤدي – على المدى الأبعد – إلى وجود نوع من الامتعاض وعدم الرضا من جانب العاملين.

المرونة في العمل

قد تعتبر ترتيبات العمل الأكثر مرونةً طريقةً أخرى لتحقيق القدرة الإنتاجية نفسها دون الاضطرار إلى رفع عدد العاملين أو الحفاظ عليه. ومن الممكن أن يأخذ ذلك أشكالاً عديدة. على أبسط المستويات، من الممكن أن يتم تعويض النقص في أعداد العاملين عن طريق زيادة العمل الإضافي، هذا على الرغم من أنه من الواضح أن ذلك يفتقر إلى درجة أكيدة من المرونة. وقد تمثل الاتفاقيات المرنة الخاصة بساعات العمل والساعات السنوية بشكل خاص آلية مفيدة لتغطية ساعات أطول من العمل اليومي (على سبيل المثال، فتح المحلات لساعات أكثر) أو اختلافات فصلية في حجم العمل (على سبيل المثال في مجال زراعة البساتين). من الممكن أن يؤدي العمل عن بعد إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأشخاص حيث يقومون بأداء العمل في المنازل دون الحاجة إلى إضاعة الوقت والمال في الانتقال إلى مكان العمل. ويعد ذلك الخيار ذا جاذبية خاصة لأولئك الذين لديهم التزامات أسرية.

الاستعانة بالعمالة المؤقتة أو الطارئة

قد يكون من المنطقي الاستعانة ببعض الأشخاص الذين يعملون بانقطاع أو ربما العمالة الطارئة بدلاً من تعيين أشخاص متفرغين. ويتمثل الاختلاف الذي يوجد بين هذين النوعين في أنه يتم تعيين العمالة المؤقتة بناءً على قاعدة منتظمة من حيث عدد محدد من الساعات في حين يتم الاستعانة بالعمالة الطارئة عندما تقتضي الحاجة وبالقدر المطلوب. ومن الواضح أن ترتيب العمالة الطارئة يكون أكثر مرونةً ولكن لا بد من التذكر أنه من الممكن أن تكتسب العمالة الطارئة حقوق العمالة الدائمة في بعض الظروف. وسوف يعتمد بالطبع مدى ما تتمتع به هذه الخيارات من جودة على طبيعة العمل الذي سوف يتم إنجازه.

علاوةً على ذلك، فإن هناك بديلاً يتمثل في تعيين فريق عمل من خارج الشركة، ومن الممكن الاستعانة بذلك في القيام ببعض المهام، وبصفة خاصة في أعمال السكرتارية والأعمال الإدارية.

الاستعانة بالمقاولين

يعد المقاولون مزودين تجاريين للخدمات التي تدفع المؤسسة في مقابل الحصول عليها. ولا يعتبر هؤلاء المقاولون موظفين في الشركة كما لا تتعهد المؤسسة بتوفير عمل لهم. وهكذا، فإنه من المنطقي أن يتم الاستعانة بالمقاولين عندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدمة معينة بشكل مرحلي وليس بشكل دائم. وقد تم التصريح مراراً من قبل الخبراء في مجال الإدارة أنه ينبغي على المؤسسات أن تلتزم بالعمل في المجال الذي لديها خبرة بالعمل فيه، كما ينبغي عليها ألا تحاول تقديم خدمات لا تعرف عنها سوى القليل. ولهذا السبب فإنه من الأفضل أن يتم الحصول على الخدمات غير العادية، مثل الاستشارات القانونية، عن طريق دفع مقابل مادي بدلاً من محاولة توفيرها داخل المؤسسة. ويعد تقليص الخدمات هو الاتجاه المتزايد في القطاع العام حيث يوجد ضغط مستمر من أجل تقليل النفقات.

من ناحية أخرى، فإن أحد الاتجاهات المتزايدة أيضًا يتمثل في تعيين من يطلق عليهم الموظفين التنفيذيين المرحليين. وهؤلاء هم مجموعة من الموظفين التنفيذيين ذوي الخبرة لديهم بصفة عامة خبرة كبيرة بجزئية معينة من العمل؛ ومن ثم يمكن الاستعانة بهم لتغطية هذا الجزء. ويعني ذلك أنه من الممكن أن يتم تعيينهم لفترة قد لا تتجاوز عدة شهور لتغطية تغيب بعض الأشخاص لفترة قصيرة، أو حتى تكون العمالة على مستوى حجم العمل الزائد. كما يعني ذلك أيضًا أنهم سوف يكونون مستعدين بسرعة للعمل؛ حيث سوف يكونون في حاجة إلى الحد الأدنى فقط من المتابعة أو التدريب.

نقل العمالة أو عملية الترقية

ينبغي دائمًا التفكير في إمكانية نقل أحد الموظفين إلى المكان الشاغر. وذلك لأن هذا ليس من شأنه احتمال حل المشكلة فحسب، ولكنه من الممكن أن ينطوي على تطوير مفيد للشخص الذي يتم نقله. وبطريقة مشابهة، فإن هناك دائمًا سؤالاً مطروحًا عما إذا كان من الممكن أن يتم شغل المكان الشاغر عن طريق الترقية داخل المؤسسة بدلاً من محاولة الاستعانة بأحد الأشخاص من الخارج أم لا. ومن الممكن أن يكون لذلك فوائد واضحة من حيث عملية تحفيز الأفراد العاملين ومن حيث الروح المعنوية.

المشاركة في العمل

تعتبر المشاركة في العمل إحدى الممارسات الأخرى التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة والتي تنطوي على كثير من الفوائد لأولئك الذين لديهم التزامات أخرى. ويتم من خلال هذه العملية إتاحة وظائف لبعض الأشخاص الذين ما كانوا ليفكروا بالعمل لولا وجود مثل هذه الطريقة.

الاستعانة بالكمبيوتر

لقد كان ولا يزال هناك تأكيد على فوائد المدخرات التي تنتج عن الاستعانة بالكمبيوتر في العمل. وقد بدا في الماضي أن كل ما تم تحقيقه من نتائج – عند الاستعانة بالكمبيوتر في العمل – يتمثل في زيادة عدد العاملين والوظائف الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات. ويبدو أن السبب الرئيسي في ذلك هو أنه كان هناك في الماضي تركيز على إنتاج قدر أكبر من المعلومات أكثر من التركيز على تقليل الجهد الذي يبذله العاملون. ومع ذلك، فيبدو أنه يتم الآن دخول عصر جديد سوف يُبدأ فيه تحقيق المدخرات من القدرة الإنتاجية وهو الشيء الذي طال انتظاره. ومن المؤكد أنه عندما يتم التعامل مع أعداد كبيرة من العاملين، فإنه ينبغي التفكير وقتئذٍ فيما إذا كان من الممكن أن تؤدي الاستعانة بالكمبيوتر في العمل إلى تقليل مجهود وتكلفة العاملين أم لا.

تحديد متطلبات العمل

تستلزم هذه المرحلة من العملية أن يكون هناك فهم واضح لمضمون الوظيفة علاوةً على السمات المطلوبة في الشخص الذي سوف يشغل الوظيفة حتى يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب. ويعني ذلك أنه ينبغي أن يكون هناك أولاً وصف واضح للوظيفة. وتمثل الحاجة إلى شغل أحد الأماكن الشاغرة فرصةً نموذجيةً لمراجعة وصف الوظيفة الموجود لضمان أنه لا يزال يلبي احتياجات الشركة. كما ينبغي أن يكون هناك تقرير بمواصفات الأفراد يتم من خلاله توضيح السمات اللازم توافرها في الشخص الذي سيشغل الوظيفة. وقد تم تناول عملية إعداد وصف (مسئوليات) الوظيفة بمزيد من التفصيل في الفصل الثالث. وجديرٌ بالذكر إن هذه المستندات لن تساعد في عملية الاختيار فحسب، ولكنها سوف تقلل من خطر وجود أي نوع من التمييز في العملية أيضاً.

مضمون تقرير مواصفات الأفراد أو المواصفات الشخصية

يتم من خلال عملية تحديد مواصفات الأفراد تحديد المؤهلات والمهارات والمعرفة والخبرة والسمات الشخصية المطلوبة في الشخص المناسب للوظيفة. وبينما يوجد هناك عدد من الطرق التي تستخدم في وصف هذه الأمور، فإن هناك نظامين شائعين لكتابتها يتمثلان في خطة النقاط السبع لصاحبها Alec Rodger ونظام التدرج الخماسي لصاحبه Munro Fraser (انظر الجزء القادم).

خطة النقاط السبع

١. **التكوين الجسماني** – ويتناول ذلك الصحة والمظهر والتحمل والكلام.

٢. **الإنجازات** – ويشتمل ذلك على التعليم والمؤهلات والخبرة.

٣. **الذكاء العام** – ويتمثل في القدرة العقلية.

٤. **الملكات الخاصة** – وتتمثل في المهارة اليدوية والآلية وسهولة استخدام الكلمات والأرقام.

٥. **الاهتمامات** – ويتم من خلال هذه النقطة تحديد ما إذا كان الشخص عملياً أم له اهتمامات فكرية أو إنشائية أم نشيط جسمانياً أم له اهتمامات اجتماعية أو فنية.

٦. **الاستعداد** – وتركز هذه النقطة على مدى التقبل والتأثير على الآخرين والثبات والتواكل والاعتماد على الذات.

٧. **الظروف** – وتتمثل هذه الظروف في أية متطلبات خاصة للعمل، مثل القدرة على العمل في ساعات غير اجتماعية أو السفر إلى الخارج ...إلخ.

نظام التدرج الخماسي

١. **التأثير على الآخرين** – ويتناول ذلك بعض الأمور مثل التكوين الجسماني والمظهر والكلام والأسلوب.

٢. **المؤهلات المكتسبة** – ويشتمل ذلك على التعليم والتدريب المهني وخبرة العمل.

٣. **القدرات الفطرية** – وتتضمن هذه القدرات سرعة الفهم والاستعداد للتعلم.

٤. **التحفيز** – وتتناول هذه النقطة الأهداف الشخصية ومدى توافق هذه الأهداف والتصميم على تحقيقها ومعدلات النجاح.

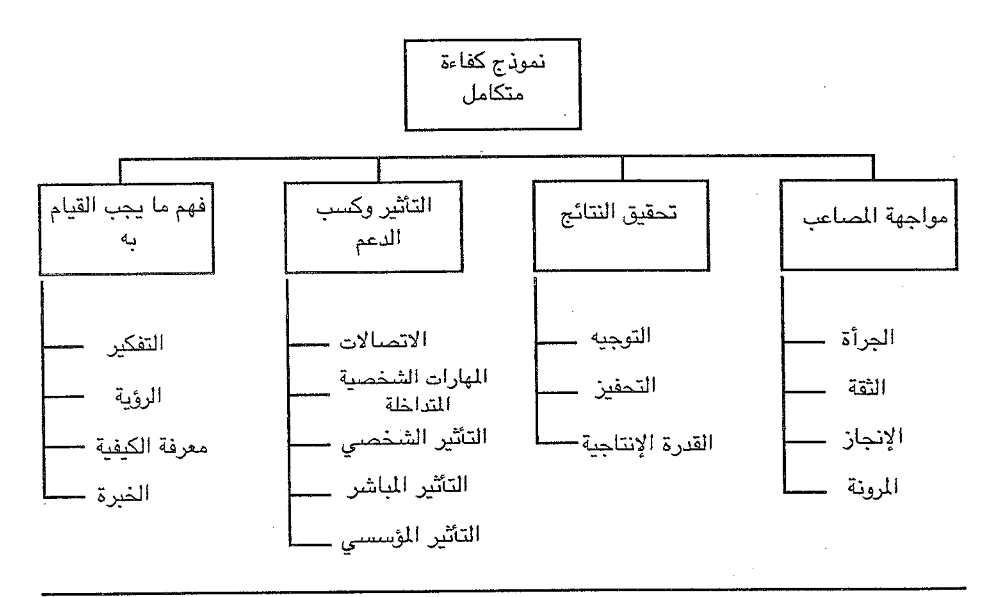
٥. **التأقلم** – وتتعرض هذه النقطة لموضوع الاستقرار الانفعالي والقدرة على تحمل التعب والإجهاد والمقدرة على التواصل مع الآخرين وعقد صداقات معهم.

ومن هنا، فإنه من الممكن الاستعانة بكل من هذين المنهجين كقائمة مراجعة في أثناء المقابلات الشخصية التي يتم فيها عملية الاختيار، ويضفي استخدام أي من هذين المنهجين نوعاً من البنيوية على العملية. مع ذلك، من الممكن أن يكون هناك اتجاه إلى الرفع من شأن المرشحين الذين يتم تفضيلهم لأي سبب من الأسباب. ومن الجدير بالذكر، إن هناك اتجاه خاص بالأشخاص الذين يقومون بعقد المقابلات الشخصية حيث إنهم دائماً ما يرغبون في تعيين أشخاص يتشابهون معهم. وسوف يتم التعرض لهذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً في جزء قادم يتحدث عن عملية عقد المقابلات الشخصية.

من جهة أخرى، ينبغي أن تتمثل المهارات والمؤهلات والخبرة المطلوب توافرها في الشخص الذي يشغل العمل أو الوظيفة في تلك المهارات والمؤهلات والخبرة الضرورية بشكل قاطع للتمكن من أداء العمل بشكل فعال. وهكذا فإن تضمين أية شروط غير ضرورية ربما ينتج عنه التمييز بشكل غير عادل ضد المجموعات التي تمثل الأقلية.

علاوةً على ذلك، تحدد بعض المؤسسات أيضاً السمات السلوكية أو الكفاءات المطلوب توافرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة في أن يعمل بفاعلية داخل ثقافة المؤسسة. وهكذا،

فإنه عندما يتم تحديد الكفاءات، فلا بد من أن يكون هناك إطار* عمل لتحديد هذه الكفاءات، مثل ذلك الموضح في الشكل (٤-٢). ويتم من خلال هذا الشكل وصف مجموعة الكفاءات MSL/McBer الخاصة بالوظائف المتعلقة بالإدارة. غير إن تحديد الكفاءات يتطلب مناهج أكثر تطوراً من الطريقة النموذجية التي تقوم على أن يتم الاختيار من خلال المقابلات الشخصية.



الشكل (٤-٢): كفاءات MSL/McBer – الأفكار الرئيسية والمجموعات

أخيراً، عندما يتم شغل الوظيفة الشاغرة، سواء أكانت وظيفةً جديدةً أم وظيفة موجودة ولكن تم تغيير معالمها، فإنه من المرجح أن يكون هناك حاجة إلى التفكير في معدل المرتبات أو الدرجة وشروط التعيين وكل تلك الأمور التي تتعلق بالوظيفة. وسوف يتم تناول كيفية تحديد المرتبات بالتفصيل في الفصل الثامن.

مصادر التعيين

هناك عدد من المصادر التي يحتمل أن يكون بها مرشحون للوظائف.

المؤسسة نفسها

يتمثل أول الأماكن التي يجب النظر إليها عند التفكير في كيفية شغل إحدى الوظائف الشاغرة في المؤسسة نفسها. ومن الممكن أن ينطوي ذلك على مميزات خاصة من حيث

التحفيز والروح المعنوية والتطوير، كما نوقش من قبل. على الجانب الآخر، فإن الاعتماد بشكل كبير على تعيين أشخاص من داخل المؤسسة نفسها قد يؤدي إلى حرمان المؤسسة من الأفكار والأساليب الجديدة التي قد تتوفر من خلال المرشحين من خارج المؤسسة. وهكذا، فإنه يجب أن يكون هناك نوع من التوازن بين هاتين الطريقتين. عند الاستعانة بأشخاص من داخل المؤسسة في شغل الأماكن الشاغرة، فإنه لا بد من أن يشعر الجميع أن عملية الاختيار قد تمت بطريقة عادلة ومنصفة. وإذا لم يحدث ذلك، فربما يكون هناك بعض الشكوك التي قد تنتاب العاملين بالمؤسسة بشأن عملية التعيين التي قد تمت.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتم التفكير في كيفية الإعلان عن الوظيفة الشاغرة داخل المؤسسة. على سبيل المثال، غالبًا ما لا يتم قراءة لوحات الملاحظات من قبل العاملين. وتنطوي عملية الإعلان الداخلي على مزايا السرعة وقلة التكاليف.

الإعلان الشفهي

غالبًا ما يكون من الممكن أن يتم شغل الوظائف عن طريق قيام العاملين الموجودين في المؤسسة بإعلام أصدقائهم ومعارفهم بالأماكن الشاغرة. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب سوف يوفر تكاليف الإعلان أو التعيين باستخدام وسائل أخرى، فإنه من الممكن أن ينظر إليه على أنه ينطوي على نوع من التمييز، وقد تمت مقاضاة العديد من المؤسسات لمثل هذا السبب. والسبب في ذلك أن تعيين أصدقاء وأقارب العاملين الموجودين قد يكون من شأنه أن تقتصر عملية التعيين على مجموعات معينة فقط.

علاوةً على ذلك، فإن هناك خطر تكون مجموعات مترابطة من المعارف أو الأقرباء. وعلى الرغم من أن هؤلاء الأشخاص قد يدينون بقدر كبير من الولاء إلى المؤسسة، فإنهم من الممكن أن يصبحوا عصبة خاصة، أو ربما يتم النظر إليهم بهذه الطريقة من قبل الآخرين في المؤسسة. ومن الممكن أن تقوم مثل هذه المجموعات بتشكيل القوانين الخاصة بهم وتقويض الولاء العام لغالبية الموظفين.

الإعلان من خلال الصحف والمجلات

من الطرق الشائعة للإعلان الاستعانة بالصحف المحلية أو القومية أو المجلات والجرائد الخاصة بمجالات معينة. وسوف يعتمد مدى تناسب الوسيلة المستخدمة في الإعلان على الوظيفة التي يرجى شغلها وعلى الميزانية الموضوعة للإعلان. على سبيل المثال، سوف تتناسب الصحف المحلية أكثر مع الوظائف التي من المحتمل أن يتم تعيين أشخاص من المجتمع المحلي بها؛ مثل الوظائف الكتابية أو الوظائف التي تتطلب أعمالاً يدوية وعندما يكون هناك مجموعة من المتخصصين المحليين الذين يمكن الاستعانة بهم في عمل معين. أما بالنسبة

للوظائف الأعلى في الدرجة، فإن الحاجة سوف تقتضي نشر الإعلان في محيط سوق العمالة القومي، وهذا يبرر نشر الإعلان في الصحف القومية، على الرغم من أنه من المحتمل أن يكون ذلك أكثر تكلفةً.

من جهة أخرى، فإنه بالنسبة للأنواع المعينة من الوظائف التي تتطلب متخصصين أو محترفين، فإن الجرائد المتخصصة سوف تكون أكثر ملائمةً. وتنطوي هذه الجرائد على ميزة أنها تصل تماماً إلى المجموعة التي يستهدفها الإعلان. ومن ثم، فإنه من الممكن أن ينتج عنها معدل أكبر من الاستجابة، حتى على الرغم من أن توزيع مثل هذه الجرائد يكون أقل من توزيع الصحف.

مراكز ومكاتب التوظيف

من الممكن أن يتم الاستعانة بمكاتب التوظيف للإعلان عن الوظائف الشاغرة وللإشارة إلى إمكانية التعيين في إحدى المؤسسات. وتميل مكاتب التوظيف إلى التخصص في نوع واحد معين من العمالة مثل أعمال السكرتارية أو المحاسبين مثلاً.

من ناحية أخرى، بينما تقدم مراكز التوظيف الخدمة مجاناً، فإن مكاتب التوظيف تقوم بتحصيل رسم في حالة ما إذا تم التعيين. على الجانب الآخر، فإنه من المرجح أن تكون المكاتب المتخصصة أكثر قدرةً على تلبية مطالب صاحب العمل، كما إن هذه المكاتب ستكون أكثر فهماً وأكثر درايةً ببعض الوظائف والمهن المعينة. ومع ذلك، فإن كثرة عدد هذه المكاتب في عالم الواقع يعني أن بعضها لا يتسم بالقدر الكافي من الاحتراف. كما يعني ذلك أيضاً أنه من الممكن أن يكون من المحبط الاستعانة بأحد هذه المكاتب؛ حيث يتم إرسال بعض المرشحين للعمل لا يتناسبون بالمرة مع الوظائف.

مستشارو الاختيار

تتمثل إحدى المزايا الرئيسية في عملية الاستعانة بمستشاري الاختيار في أنهم من الممكن أن يضيفوا قدراً من الخبرة إلى عملية الاختيار، كما يمكنهم تقديم النصح بشكل متكرر بشأن نوع المكافآت والمزايا التي من المحتمل أن تجتذب المرشحين المناسبين. ومن الممكن أن يتعهد هؤلاء المستشارون بالقيام بالعديد من جوانب العملية بدلاً من صاحب العمل. وتشتمل هذه الجوانب، على سبيل المثال، على الإعلان عن الوظائف الشاغرة وعقد المقابلات الشخصية وإعداد قوائم قصيرة بالمرشحين وتقديم العون بشأن الاختيار النهائي. علاوةً على ذلك، فإنه من الممكن أيضاً أن يسمحوا لصاحب العمل ألا ينشر اسمه، في حالة ما إذا كانت تلك رغبته.

من ناحية أخرى، فإن العيب الرئيسي في هذا الأسلوب يتمثل في التكاليف والأتعاب التي عادةً ما تقوم على أساس نسبة مئوية من المرتب وتتراوح ما بين عشرة إلى خمسة وعشرين

بالمائة. وعادةً ما يتم تقديم هذه الخدمة بناءً على القاعدة التي تنص على أنه لا يتم دفع أتعاب في حالة عدم تحقيق نتائج، كما إنه من الممكن أن يتم استرداد الأتعاب إذا ما ترك المرشح العمل في خلال فترة معينة. ويرى البعض أن استخدام مستشاري الاختيار يعتبر بمثابة رسالة إلى العاملين بالمؤسسة تشير إلى أنه لا يوجد مرشح مناسب داخل المؤسسة، بينما قد تتمثل الحقيقة في أن المؤسسة قد ترغب في أن يتم النظر إليها على أنها تلتزم بدقة بالعدل في العملية. من جهة أخرى، عندما يتم تعيين مرشح من داخل الشركة في إحدى الوظائف من خلال استخدام مستشار خارجي، فإنه من المرجح أن يزيد ذلك من مصداقية هذا المرشح.

مستشارو البحث عن الموظفين التنفيذيين

يتناسب هذا الأسلوب بصورة أكبر مع الوظائف العليا المتعلقة بالإدارة عندما يكون للمؤسسة متطلبات محددة جداً. في هذه الحالة، سوف يقوم المستشارون بالبحث في سوق العمل، حيث إنه غالباً ما يتم استهداف الأشخاص الذين يشغلون المواقع الإدارية العليا في المؤسسات الأخرى أو الرجوع إلى قواعد البيانات الخاصة بهم التي تشتمل على المرشحين. وتعتبر هذه الطريقة مفيدةً جداً في إجراء محادثات مع الأشخاص الذين يتناسبون مع الوظائف الشاغرة، ولكن دون أن يتم الكشف عن اسم المؤسسة.

من ناحية أخرى، فإن العيوب الرئيسية لهذا الأسلوب تتمثل في ارتفاع نسبة التكلفة، كما إنه من الممكن أن ينتج عن اتباع هذه الأسلوب إقصاء من هم خارج دائرة معارف هؤلاء المستشارين، والذين قد يتمتعون بإمكانيات ممتازة ولكنهم قليلو الاحتكاك بالآخرين. ويتمثل أحد العيوب الأخرى التي من الممكن أن ينطوي عليها هذا الأسلوب في الفرض بأن الأشخاص الذين يشغلون المناصب المماثلة للمنصب الشاغر يعتبرون مرشحين مناسبين، في حين لا يوضع في الاعتبار إلى أي مدى يجيد هؤلاء الأشخاص القيام بالمهام الموكلة إليهم في هذه الوظائف.

المدارس والجامعات

من الممكن أن يساعد الحفاظ على اتصال دائم بالمدارس والكليات في تقديم مجموعة كبيرة من الموظفين المرتقبين. بهذه الطريقة فإن المؤسسة تستطيع أن تقوم بتعيين أولئك الذين لديهم المؤهلات المناسبة والذين من الممكن أن يتم تدريبهم بعد ذلك بما يتناسب مع العمل. ربما يساعد هذا المنهج أيضاً في تعزيز وتحسين السمعة المحلية لصاحب العمل. ومن الممكن أن ينتج عن الاختيار عن طريق زيارة الجامعات وجود مجموعة من المتقدمين المتخصصين لديهم مؤهلات مناسبة. غير إنه من الممكن أن ينتج عن ذلك عدد من المقابلات الشخصية مع أولئك الذين من الواضح أنهم يبحثون عن بعض المعلومات وليس عن وظائف محددة.

من ناحية أخرى، فإن تكاليف هذا الأسلوب منخفضةً نسبيًا. ومع ذلك، فإن هناك عيبًا رئيسيًا يتمثل في أنه لا يتم من خلاله الحصول على أشخاص لديهم أي قدر من الخبرة بالعمل.

الإنترنت

لقد جعلت التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات من الممكن الاتصال بالأشخاص والوصول إلى معلومات في أي مكان من العالم من خلال شبكة الإنترنت. وتعد هذه الخدمة متاحةً لعدد ضخم جدًا ومتزايد من الأشخاص الذين يمكنهم الدخول إلى مواقع شبكة الويب الدولية بتكلفة مكالمة التليفون المحلية فقط. ويعني ذلك ما يلي:

(أ) أنه يمكن الاختيار والتعيين من دائرة تشمل العالم أجمع. ويسمح هذا لأصحاب العمل بالاتصال بمجموعات أكبر من الأشخاص الذين يتمتعون بقدر كبير ومتنوع من المهارات والخبرة والاتجاهات. غير أن اختيار العاملين من السوق العالمي يعني أنه سوف يتعين على صاحب العمل إدارة التنوع الذي ينتج بشكل حتمي عن وجود هؤلاء الأشخاص في المؤسسة.

(ب) يعني ذلك أيضًا أنه من الممكن أن يتم حفظ كمية ضخمة من التفاصيل. وسوف ينتج عن ذلك زيادة عدد المتقدمين المرتقبين للعمل وزيادة القدر المتاح من البيانات عن كل شخص. وسوف يساعد ذلك في رفع درجة الدقة في عملية التوفيق بين الأشخاص والوظائف، كما سوف يؤدي إلى تقليل فرص حدوث الأخطاء.

ومن ناحية أخرى، فإنه لا يتم الإعلان عن الوظائف فحسب، ولكن من الممكن أيضًا أن يقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم بغية أن يراها بعض أصحاب العمل الذين هم في حاجة إلى عمالة. وعادة ما يتم إرسال استعلام شامل إلى أي شخص يرغب في أن يتم تضمين اسمه في مثل قواعد البيانات هذه حتى يقوم بإكماله. ويتم من خلال الأسئلة الموجودة في الاستعلام استكشاف المؤهلات والخبرة والخلفية التي يتمتع بها الشخص، ومن الممكن أن يتم الاستعانة بالمعلومات التي تم الحصول عليها في كتابة نبذة سيكولوجية عن الشخص. وعادة ما يطلب من الشخص تحديد نوع المؤسسة والموقع ونوع العمل الذي يبحث عنه.

ومن الواضح أن المعلومات التي توجد عن الشخص يتم تقديمها بواسطة الشخص نفسه، وهكذا، فإن هذه المعلومات ينبغي أن تكون دقيقة. غير إنه لا بد لصاحب العمل المرتقب من أن يثق في صحة الحقائق التي توصل إليها من خلال قاعدة البيانات. وذلك لأنه لا يكون هناك أية فرصة للتحقق من صدق هذه المعلومات حتى يتم عقد لقاء شخصي مع الفرد. وفي الوقت الحالي، فإنه من المتعذر التغطية من خلال تشريع حماية البيانات. وجديرٌ بالذكر إنه هناك

خطط لمد تشريع أوربي. ولكن في الوقت نفسه فإن هناك الكثير من المشاكل التي يتعذر حلها بالنسبة للتغطية على مستوى العالم. وتتعلق هذه المشاكل بمشاركة البيانات وصراع الأيدولوجيات والأنواع المختلفة من المصالح والاهتمامات.

وهكذا، فإن أصحاب العمل الذين يبحثون عن بعض الموظفين يقومون بإعداد تحليل مفصل للمهام الوظيفية وكتابة لمحة مختصرة تصف السمات المطلوب توافرها في الشخص، والتي تتشابه مع البيانات التي يشتمل عليها استعلام البيانات الشخصية. يتم بعد ذلك إضافة هذه المعلومات إلى قاعدة البيانات ثم يتم القيام بعملية توفيق. ثم يتم في الخطوة التالية إخبار أصحاب العمل بالأشخاص الذين من المحتمل أن يتناسبوا مع الوظيفة الشاغرة، ويقوم صاحب العمل بعد ذلك بالاتصال مباشرةً بالشخص.

وتنحصر المؤسسات التي تستخدم الإنترنت بهذه الطريقة، في الوقت الحالي، بصفة عامة، في تلك المؤسسات التي تستخدم بالفعل نظم تخزين البيانات ونظم الاتصالات المتطورة بشكل متزايد. وتشتمل هذه المؤسسات على مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والمؤسسات المالية وشركات الإدارة والشركات التي تعمل في مجال وسائل الإعلام والاتصال.

من جهة أخرى، فإن المشكلة الرئيسية التي تتعلق باستخدام الإنترنت في هذا المجال في الوقت الراهن تكمن في قلة عدد المتخصصين من الموظفين وأصحاب العمل المحتملين. علاوةً على ذلك، من الممكن أن تكون التكلفة المباشرة لهذه العملية والتكاليف المرتبطة بها مرتفعةً نسبيًا، كما أنه لا يوجد لدى كل الأشخاص والمؤسسات المعدات والمهارات التي تمكنهم من الدخول على شبكة الإنترنت. ومع ذلك، فإنه من المحتمل أن ينمو عدد المؤسسات والأشخاص والمجموعات المهنية التي تستعين بالإنترنت حاليًا بسرعة، وذلك في حالة إذا ما لوحظ أن هذه العملية تؤدي إلى عمليات تعيين ناجحة.

إعداد أحد الإعلانات

عندما يتم إعداد أحد الإعلانات، فإنه ينبغي اتباع القواعد التالية:

١- ينبغي أن يتم التفكير في الجوانب الأساسية للوظيفة وضمان أن يتم توضيحها بشكل مناسب.

٢- ينبغي أن يتم وصف المؤسسة وقليل من السمات الأساسية.

٣- ينبغي أن يتم ذكر اسم الوظيفة وتلخيص المهام والمسئوليات الرئيسية.

٤- يجب أن يتم وصف الموقع.

٥- لا بد من أن يتم ذكر المرتب والمزايا الأساسية (عدم الكشف عن المرتب سوف يؤدي عادةً إلى تقليل عدد المتقدمين).

٦- ينبغي أن يتم وصف السمات الرئيسية المطلوب توافرها في المتقدم الناجح، وعادةً ما تكون السمات التي يشتمل عليها التقرير الخاص بمواصفات الأفراد.

٧- لا بد من أن يتم ذكر طريقة التقدم للعمل وتحديد التاريخ النهائي.

٨- ينبغي أن يتم تعديل أسلوب الإعلان حتى يتناسب مع الوظيفة التي يتم الإعلان عنها.

٩- لا بد من ضمان ألا ينطوي أي من جوانب الإعلان على أي نوع من التمييز.

١٠- كما يجب أيضًا أن يتم ضمان أن يتم من خلال الإعلان جذب الانتباه والتحفيز والتأكيد على تحقيق الاستفادة علاوةً على التشجيع على الفعل.

١١- ينبغي الوضع في الاعتبار أن هذه فرصة لتسويق المؤسسة والترويج لمزايا الوظيفة.

ومن الجدير بالذكر، إن هناك عدداً من وكالات الإعلان من الممكن أن تساعد في تصميم ووضع الإعلانات، وذلك لضمان تحقيق الحد الأقصى من الاستجابة.

من ناحية أخرى، قد تثير الإعلانات موجةً من الاستفسارات والتساؤلات عن المعلومات الإضافية التي سيتم تقديمها عن الوظيفة. على سبيل المثال، في هيئة الإذاعة البريطانية يتم الاستعانة بأسلوب معين في التعيين؛ حيث يتم كنتيجة للاستفسار الأولي تزويد المتقدم بمعلومات كاملة عن الوظيفة وعن عمليات الاختيار، علاوةً على متطلبات الوظيفة وعينات من اختبارات التقييم التي تم استخدامها ومستندات التقدم للعمل. ويمكن ذلك المرشح من أن يقوم بنوع من التقييم الواقعي للذات والذي يؤدي إلى تحسين مستوى الجودة في طلبات العمل التي يتم تسليمها.

ويجب توضيح إنه ينبغي على المؤسسات أن تحدد الكيفية التي سوف تتعامل بها مع الردود على الإعلان: حيث ينبغي أن تحدد بوجه خاص ما إذا كانت سوف تعطي الأشخاص قدراً من المعلومات أم سوف تدعوهم للاتصال تليفونيًا للحصول على مزيد من المعلومات. وهكذا، فإنه ينبغي أن يكون هناك عملية يتم من خلالها التعامل مع طلبات العمل بمجرد وصولها. كما ينبغي أيضًا أن يكون هناك إخطار باستلام طلبات العمل هذه (في حالة إذا لم يتم ذلك، كما يحدث في بعض الحالات، فإنه يجب أن يتم إخبار مقدمي الطلبات مقدمًا أنه لن يكون هناك إخطار بالاستلام بسبب كثرة الكميات الواردة). وينتج عن عدم الأخذ في الاعتبار هذا الأمر - والذي غالبًا ما يحدث - تكون صورة سيئة عن المؤسسة لدى الناس. علاوةً على ما تقدم، ينبغي أن يتم الإشراف على الردود على الإعلانات، وذلك حتى يتم تحديد أي التنسيقات وأي وسائل الإعلام المستخدمة تؤدي إلى أفضل النتائج.

نشاط - الإعلان عن إحدى الوظائف

قم باستعراض إعلان عن إحدى الوظائف في صحيفة أو مجلة. ربما ترغب في التفكير في الأسئلة التالية مع أسئلة أخرى:

١- هل نجح هذا الإعلان في جذب انتباهك؟

٢- هل يبدو الإعلان شيقًا؟

٣- هل سينجح الإعلان في اجتذاب الشخص المناسب لشغل الوظيفة؟

٤- هل ذكرت الكلمات في الإعلان بطريقة شخصية أم تم استخدام ضمير الغائب؟

٥- هل يشتمل الإعلان على إجابات عن الأسئلة الرئيسية التي تتناول مكان الوظيفة ومدى إمكانية قيامك بها والمقدار المحتمل أن يتم تقديمه من المكافآت ...إلخ؟

٦- هل ترك هذا الإعلان عندك انطباع جيد عن المؤسسة؟

طرق الاختيار

استخدام طلب التوظيف أو السيرة الذاتية

تبدأ عملية الاختيار باختيار المؤسسة للكيفية التي ينبغي على المتقدم للعمل أن يستجيب للإعلان من خلالها (إذا كانت هذه الطريقة المفضلة)، بمعنى ما إذا كان ينبغي على المتقدم أن يستجيب للإعلان عن طريق إرسال طلب توظيف أم خطاب التحاق (السيرة الذاتية CV) أو عن طريق التليفون. وغالباً ما يتم تحديد الطريقة التي يتم اختيارها بناءً على درجة الوظيفة وعدد المتوقع من الردود. وتعتبر السيرة الذاتية (CV) أكثر استخدامًا بالنسبة للوظائف ذات الدرجات الأعلى، وتشير التجربة إلى إن الاستعانة بطلب التوظيف في هذه الوظائف يؤدي إلى نقص عدد المتقدمين. وجديرٌ بالذكر إن عملية التحديد التمهيدية لمدى تناسب المرشحين مع وظيفة معينة تبدأ بهذا القرار.

طلبات التوظيف

سوف يتم توضيح مميزات وعيوب الاستعانة بطلب التوظيف في الجدول (٤-١).

يتم استخدام طلبات التوظيف بشكل كبير من خلال عدد كبير من المؤسسات المختلفة، كما يمكن أن تساعد في تنفيذ عملية تعيين منخفضة التكاليف. وفي إحدى الدراسات الحديثة تم إعطاء بعض الأمثلة عن عدد من المؤسسات تم من خلالها الاستفادة بشكل كبير وفعال من استخدام طلبات التوظيف. وقد اشتملت هذه الدراسة على شركة Employment Service التي تقوم بتعيين حوالي ثلاثة آلاف عامل سنوياً وشركة Bosch التي قامت بتعيين سبعمائة عامل مرةً واحدة حتى يبدأ سير العمل في مصنع جديد في مدينة Cardiff. وبالنسبة لشركة Bosch فقد لعب طلب توظيف تم تصميمه حديثًا دورًا حاسمًا في المساعدة في عملية الاختيار والمفاضلة من بين ما يصل إلى عشرة آلاف متقدم للعمل.

الجدول (٤-١): مميزات وعيوب طلبات التوظيف

المميزات	العيوب
حيث إنه يتم ترتيب المعلومات، فإنه يكون من الأسهل المقارنة بين المرشحين.	ربما لا يكون هناك بد من إعداد طلبات توظيف مختلفة للوظائف المختلفة.
تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التي ترغب في الحصول عليها.	عند الاستعانة بطلبات التوظيف، فإنه يوجد هناك فرصة أقل للمرشحين كي يتمكنوا من إظهار مواهبهم الإبداعية.
من الممكن أن يتم الاستعانة بالطلب كأساس للحديث في المقابلة الشخصية.	في بعض الأحيان لا تكون المساحة المطروحة لتدوين المعلومات كافيةً ولا يكون هناك بد من إرفاق بعض الصفحات الإضافية.
يفضل بعض المتقدمين للعمل استخدام طلبات التوظيف.	ينتج عن استخدام طلبات التوظيف تعطيل بعض الأشخاص.
يعطي المستوى الذي يقوم من خلاله المتقدم بإكمال الطلب مؤشراً عن مدى تناسب المتقدم مع العمل.	من الممكن أن تتسبب بعض الطلبات ذات التصميم السيئ في بعض المشاكل والمصاعب.
من الممكن أن يمثل الطلب جزءاً من الملف الخاص بالشخص.	
ينتج عن الاستعانة بطلب التوظيف تقليل فرص حدوث أي نوع من الظلم أو التمييز.	
من الممكن أن يتم استخدام طلبات التوظيف في جمع البيانات لتحقيق تكافؤ الفرص ومن أجل أغراض بحثية.	
من الممكن تسجيل المعلومات بسهولة على الكمبيوتر.	
من الممكن أن يتم من خلال طلبات التوظيف توصيل رسائل إيجابية عن المؤسسة.	

خطابات التقدم للعمل أو السيرة الذاتية

يتمثل البديل الرئيسي لطلبات التوظيف في الدعوة لتقديم خطابات تقدم للعمل أو ما يطلق عليها السيرة الذاتية. وسوف يتم شرح مزايا وعيوب هذا الأسلوب في الجدول (٤-٢).

التليفون

في حالة ما إذا كان هناك دعوة في الإعلان للأشخاص الذين يريدون التقدم للعمل أن يقوموا بالاتصال بالمؤسسة تليفونياً، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى استجابات سريعة على الإعلان. كما يمكن أيضاً من خلال هذا الأسلوب التخلص من كثير من البيروقراطية التي تنطوي عليها الأساليب والمناهج التقليدية. ومن الممكن أن يتم القيام بعملية غربلة سريعة لتحديد ما إذا كان سيتم المضي قدماً في تنفيذ هذا الأسلوب أم لا، وقد يتسبب ذلك في توفير

الوقت لكل من المؤسسة والأشخاص الذين يتقدمون للعمل. ولضمان أن يتم القيام بالعملية بكفاءة فإنه من الأفضل أن يتم الاستعانة بجهاز هاتف يحتوي على شاشة.

الجدول (٤-٢): مزايا وعيوب خطابات التقدم للعمل والسير الذاتية

المزايا	العيوب
سوف يتكون لدى المؤسسة فكرة عن مدى تناسب المتقدم مع العمل من خلال مستوى العرض التقديمي، هذا على الرغم من أنه يوجد هناك بعض الشركات التي تقوم بإعداد سير ذاتية بشكل جيد في مقابل بعض المال والتي من الممكن أن يستعين المتقدم للعمل بإحداها.	بسبب حقيقة إنه من الممكن أن يتم كتابة السيرة الذاتية من خلال إحدى الشركات المتخصصة في ذلك، فإنه من الممكن أن يتكون لدى المؤسسة انطباع مضلل عن مهارات الشخص المتقدم للوظيفة.
لا يوجد هناك مخاطر تثبيط همة المتقدم للعمل بسبب اضطراره إلى إكمال طلب الوظيفة.	عادةً ما يكون هناك تنوع في نوع المعلومات وطريقة تنسيقها في الكتابة؛ وغالبًا ما يجعل ذلك من الصعب المقارنة بين المتقدمين من خلال بنود متشابهة.
من الممكن أن يتم تغطية الجوانب المختلفة للخلفية والخبرة بالقدر الذي يراه الشخص المتقدم للوظيفة مناسبًا.	سوف يتم من خلال السيرة الذاتية تقديم المعلومات التي يريد الشخص ذكرها عن نفسه، وليس بالضرورة المعلومات التي تريدها المؤسسة.
من الممكن أن يقوم الأشخاص بإعداد سيرة ذاتية قياسية يمكن أن يتم إرسالها بسرعة.	

المقابلات الشخصية

تتمثل المقابلة الشخصية التي يتم من خلالها اختيار الموظفين في نوع من المحادثة التي يتم التحكم فيها وتكون بين المتقدم للعمل وصاحب العمل أو شخص يمثله. ويتم تصميم المقابلة الشخصية بهدف اختبار مدى تناسب المتقدم لشغل العمل مع الوظيفة المرجو تعيين أحد الأشخاص بها. والمقابلة الشخصية عبارة عن تبادل الطرفين للمعلومات بغية مساعدة الشخص الذي يعقد المقابلة في تكوين رأي عن المرشح ومساعدة المرشح في تكوين رأي عن المؤسسة. وتتمثل الأهداف المحددة للشخص الذي يعقد المقابلة الشخصية في عملية الاختيار فيما يلي:

- يتمثل الهدف الأول في التعرف على القدر المستطاع من المعلومات الخاصة بالمرشح والتي تتعلق بالعمل؛ وذلك حتى يمكن تقييم مدى تناسب هذا المرشح مع العمل طبقًا لبعض المعايير التي تم وضعها من قبل بخصوص الأداء الفعال للوظيفة.
- أما الهدف الثاني فيتمثل في تقديم المزيد من المعلومات عن الوظيفة والمؤسسة.
- من أهداف الشخص القائم على عقد المقابلة أيضًا ضمان إجراء العملية في جو من العدل والإنصاف والعمل على أن يدرك الآخرون ذلك.

من ناحية أخرى، على الرغم من تعرض أسلوب المقابلات الشخصية للكثير من الانتقادات، فإنه لا يزال الأسلوب الأكثر شيوعًا واستخدامًا في عملية اختيار العاملين. وتتمثل أكثر هذه الانتقادات ذيوعًا – والتي يتم تدعيمها من خلال نتائج الأبحاث – فيما يلي:

- يتخذ الشخص الذي يقوم بعقد المقابلة الشخصية قراره بشأن المتقدم للعمل في الدقائق الثلاث أو الأربع الأولى من المقابلة، ثم يقضي بقية وقت المقابلة في البحث عن أدلة تدعم وتؤكد هذا القرار أو الرأي الأصلي.
- نادرًا ما تتسبب المقابلات الشخصية في تغيير الرأي الذي تكون من خلال طلب التوظيف الأصلي وبسبب مظهر المتقدم للعمل.
- هناك ميل في المقابلات الشخصية إلى إعطاء مزيد من الأهمية والوزن للأمور التي لا تكون في صالح المتقدم عن تلك الأمور التي تكون في صالحه.
- عندما يتخذ الشخص المسئول عن عقد المقابلة قراره مبكرًا بشأن المتقدم للعمل، فإن سلوكه يميل إلى عكس ذلك وتوصيله إلى هذا المرشح.
- من الممكن أن تلقي إحدى السمات المسيطرة، مثل المظهر أو طريقة الكلام، بظلالها على العوامل الأخرى.
- عندما يكون هناك عدد من الأشخاص المختلفين يقومون على عقد المقابلات الشخصية، فإنه كثيرًا ما يكون هناك عدم اتفاق فيما بينهم فيما يخص المرشحين، وهو ما يترك الطريق أحيانًا مفتوحًا لاحتمال تغيير الاختيار.
- يميل الأشخاص الذين يقومون بعقد المقابلات الشخصية إلى تعيين الأشخاص الذين يتشابهون معهم في السمات.

وعلى الرغم من هذه العيوب، فإن المقابلات الشخصية لا تزال الأسلوب الأكثر انتشارًا للأسباب التالية:

- ربما تمثل المقابلة الشخصية الطريقة المثلى لتقييم مدى توافق المرشح للعمل مع زملائه أو رئيسه في العمل، والذي يمثل على الأرجح أحد أكثر العوامل حسمًا في التأثير على نجاح أي علاقة عمل.
- تعتبر المقابلات الشخصية طريقةً مرنةً وسريعةً للحصول على المعلومات عن أحد المرشحين ولتقديم مزيد من المعلومات عن الوظيفة والمؤسسة.
- وكما يقول كل من Hall وTorrington، إن للمقابلة الشخصية أيضًا جانبًا يتعلق بالطقوس – وذلك لأنها غالبًا ما تمثل جزءًا متوقعًا ومقبولاً من العملية.

من ناحية أخرى، فقد تم من خلال أحد الأبحاث تم إجراؤه على ستين شخصًا من القائمين على عقد المقابلات الشخصية وتسعين مرشحًا توضيح أنه يتم النظر إلى المقابلة الشخصية من قبل معظم الأشخاص الذي يعقدون المقابلات الشخصية (خمس وتسعين بالمائة في هذا المثال) والمرشحين للعمل (خمس وثمانين بالمائة في هذا المثال) على إنها طريقة عادلة للاختيار. وفي إيطاليًا على سبيل المثال، فإنه نادرًا ما يتم الاستعانة بأي أسلوب آخر في عملية الاختيار.

ومن الممكن أن تأخذ المقابلة الشخصية شكلاً من أشكال عدة. فمن الممكن أن تكون المقابلة رسميةً أو غير رسمية، ومن الممكن أن يتم إدارتها من خلال شخص واحد أو من خلال مجموعة من الأشخاص، أو من الممكن أن يتبع فيها واحدة فقط أو عدد من الاستراتيجيات والتقنيات. وعندما يتعلق الأمر بوظائف أعلى في الدرجة فإنه غالبًا ما يتم عقد عدد من المقابلات الشخصية، حيث يكون لكل منها تنسيق خاص مختلف.

وفيما يخص القطاع العام، على سبيل المثال الهيئات المحلية، فإنه عادةً ما سيكون هناك مقابلة تمهيدية غير رسمية يقودها شخص أو شخصان - غالبًا ما يكونان المدير التنفيذي للوظيفة المعلن عنها وممثل لقسم شئون الأفراد، ثم تتبع هذه المقابلة بأخرى رسمية تقوم على إدارتها لجنة. وفي الأغلب الأعم، يكون التركيز من خلال المقابلة التمهيدية على الجوانب الأكثر تقنية المتعلقة بالوظيفة، في حين يتم توجيه اهتمام أكثر من خلال المقابلة الرسمية على الشخص المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة ومدى توافقه مع متطلبات الوظيفة. غير إنه لا يوجد أية قواعد صارمة بشأن هذا الخصوص، وهكذا فإنه من الممكن الجمع بين أي من الأنواع المختلفة للمقابلات الشخصية.

من جهة أخرى، فإن إحدى المشكلات التي تتعلق بالمقابلات التي يتم إدارتها بواسطة لجنة - بعيدًا عن احتمال عدم الاتفاق فيما بين أعضاء اللجنة الذي تمت الإشارة إليه آنفًا - تتمثل في إن الأشخاص الأقل في الدرجة الوظيفية قد يشعرون أنهم مجبرون على تبني آراء رئيسهم في العمل. كما إن هناك أيضًا احتمال أن هؤلاء الأعضاء من اللجنة سوف يؤثرون السلامة ويميلون إلى عدم المخاطرة وقد يخطئون في الاختيار بدعوى الاحتياط.

وأحيانًا ما يتم الاستعانة بالمقابلات التي يتم عقدها مع مجموعة، والتي يتم فيها عقد لقاء مع مجموعة من المرشحين المرتقبين معًا. وتشتمل هذه المقابلات على مجموعة من المناقشات التي عادةً ما يلحق بها بعض الاختبارات. وربما يكون ذلك أكثر تلائمًا مع بيئات العمل ذات الدرجة العالية من التنافسية وعندما يكون هناك عدد من الوظائف الشاغرة التي هناك حاجة إلى شغلها. غير أنه من الممكن أن يؤدي ذلك إلى تثبيط همة المرشحين لشغل هذه الوظائف.

إدارة المقابلات الشخصية الناجحة

هناك عدد من القواعد التي يجب اتباعها عند إدارة المقابلات الشخصية التي يتم من خلالها اختيار العمالة. وتتمثل هذه القواعد فيما يلي:

قبل المقابلة الشخصية

١- يجب عليك أن تضمن تقديم بعض المعلومات المختصرة للمرشحين للعمل عن المؤسسة والوظيفة (على الرغم من أنك قد ترغب في اختبار مدى معرفتهم بكل منهما).

٢- لا بد أيضًا من أن تقوم بالإعداد للمقابلة عن طريق قراءة طلبات العمل المتعلقة بالوظيفة كما يجب أن يكون متاحًا لديك كل المعلومات الضرورية والتي تشتمل على وصف الوظيفة ومواصفات الأفراد.

٣- قم بترتيب موقع جيد على أن تحرص ألا يتم مقاطعة المقابلة، ومن الممكن أن تجعل أحد الأشخاص يحوّل المكالمات التليفونية عن مكتبك، إذا كان ذلك ضروريًا.

٤- ينبغي عليك أن تتأكد من معرفة الأشخاص الآخرين الذين يقومون على عقد المقابلة وإياك علاوةً على المرشحين بوقت وتاريخ ومكان عقد المقابلة.

٥- يجب أن تضمن أنه قد تم تخصيص وقت كاف للمقابلات مع الأشخاص المتقدمين للعمل كما يجب أن تسمح ببعض الوقت للتناقش مع المتقدمين للعمل ولأي احتمالات لاستمرار المقابلة أكثر من الوقت المحدد لها.

٦- قم بصياغة بعض الأسئلة مقدمًا وتأكد من أنه قد تم تغطية كل النقاط المهمة.

٧- عندما يكون هناك أكثر من شخص قائم على عقد المقابلة الشخصية، عليك أن تقرر من الذي سوف يرأس المقابلة ومن الذي سيوجه كل نوعية من الأسئلة.

٨- حاول أن تضمن أن يكون كل هؤلاء الذين يشتركون في عملية عقد المقابلة قد تلقوا تدريبات في كيفية القيام بهذه العملية.

٩- عليك أن تفكر بشأن كيفية ترتيب الجلسة في المقابلة وأن تتخذ قرارًا بشأن نوع المقابلة التي ترغب في عقدها - حيث إن الجلوس على مجموعة من الأرائك التي تتوسطها منضدة خاصة بالقهوة يعطي انطباعًا مختلفًا تمامًا عن ذلك الذي يتكون عندما يتراص مجموعة من الأشخاص القائمين على عقد المقابلة خلف أحد المكاتب.

١٠- عليك أن تقوم بالترتيبات المناسبة فيما يتعلق بعملية استقبال الأشخاص المتقدمين للعمل. يجب أن توفر لهم، بوجه خاص مكان يجلسون فيه كما ينبغي أيضًا أن يكون العاملون في الاستقبال على علم بقدوم هؤلاء الأشخاص.

في أثناء المقابلة

١- حاول أن تلتزم بالجدول الزمني - غالبًا ما يبدو أن القاعدة أن تتخطى المقابلات الشخصية الوقت المحدد لها. ويعد ذلك تخطيطًا سيئًا كما يعد أيضًا سلوكًا غير صحيح، حيث إنه من المفترض أن يكون لدى المرشحين التزامات أخرى.

٢- قم باتباع بنية واضحة في أثناء المقابلة وذلك حتى يكون هناك بداية واضحة معلوم لديك ما ستقوم به فيها وكذا وسط المقابلة ونهايتها.

٣- ابدأ أولاً بالترحيب بالمرشح للوظيفة وحاول أن تخفف من وطأة ما يشعر به من توتر، وربما يكون ذلك عن طريق بعض التناقش الودي عن بعض الأشياء غير المهمة.

٤- قم بتقديم نفسك وأي أشخاص آخرين قائمين على عقد المقابلة.

٥- قم بتحديد الهدف من المقابلة ثم قم بوصف الكيفية التي سوف يتم من خلالها تحقيق هذا الغرض.

٦- حاول أن تطرح أسئلة مفتوحة النهايات وأن تشجع المرشحين على المناقشة - بشكل أساسي الأسئلة التي تبدأ ببعض الكلمات مثل من؟ وماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ولماذا؟ وكيف؟ أو بعض العبارات مثل "هلا أخبرتنا عن رأيك بشأن ..."

٧- تأكد من تجنبك الأسئلة التي من الممكن أن يتم تفسيرها على أنها تحمل نوع من التمييز.

٨- تجنب أن تنكب على طلب التوظيف الذي يوجد أمامك ثم تكرر المعلومات الموجودة فيه بالفعل - وذلك لأن هذا من الأخطاء الشائعة. ومع ذلك، فإنه يمكنك أن تستوضح أي شيء لا يبدو لك واضحًا.

٩- لا تتردد في البحث والتدقيق إذا ما كان هناك حاجة إلى ذلك - وذلك لأنه من الأفضل أن تخرج ما يعصف برأسك من شكوك وتحاول التأكد من صحة هذه الشكوك أو من عدم صحتها بدلاً من أن تتساءل بشأن هذه الشكوك فيما بعد.

١٠- استمع جيدًا إلى الإجابات وتذكر أن معظم الحديث يجب أن يقوم به المرشحون للعمل وحاول أن تقرأ ما بين السطور.

١١- اطلب من الشخص الذي تعقد معه المقابلة أن يذكر بعض الأمثلة عن أنواع الأشياء التي كان ولا يزال يقوم بها حتى تحصل على فكرة جيدة عن الخبرة الحالية والماضية.

١٢- قم بوضع ملاحظات عما يقال، وإذا كنت ستقوم بعقد مقابلة مع عدد من الأشخاص، فإنه من المفضل - في حالة عدم وجود صورة فوتوغرافية - أن ترسم

بالقلم صورة سريعة لكل شخص. وذلك لأنه من السهل أن تختلط عليك الأمور عندما تقعد مقابلات شخصية مع ستة أشخاص في اليوم مثلاً.

١٣- في نهاية المقابلة، اطلب من المرشحين أن يطرحوا أية أسئلة عن الوظيفة أو المؤسسة.

١٤- أخبر المرشحين للعمل عن الوقت الذي سوف تظهر فيه نتيجة هذه المقابلة.

بعد المقابلة

١- قم بمناقشة وتسجيل ما انتهيت إليه من نتائج.

٢- قم بإخبار المرشحين بالنتيجة بأسرع ما يمكنك - قد ترغب في تأجيل إخبار المرشح الاحتياطي للعمل حتى تتأكد ما إذا كان المرشح الأساسي سيقبل العمل معك أم لا، ولكن ينبغي ألا تؤجل ذلك أكثر من اللازم.

٣- قم بالتفاوض بشأن المرتب وشروط العمل مع المرشح الذي تخطى المقابلة بنجاح ثم قم بإعداد عقد عمل.

٤- قم بمباشرة بحث متابعة من خلال المقابلة أو بالاستعانة بعملية إدارة الأداء في المؤسسة حتى تتأكد من مدى دقة توقعات الاختيار.

اختبارات الاختيار

لقد أدت العيوب التي تتسم بها الطرق الأكثر تقليدية في التعيين إلى قيام العديد من المؤسسات بالبحث عن أمور أكثر موضوعية يمكن من خلالها توقع الأداء. وبناءً على ذلك، فإن هناك مجموعةً متنوعةً من الاختبارات التي تم تصميمها لتفي بهذا الغرض، وسوف يتم شرح الاختبارات الرئيسية من هذا النوع في الجزء القادم.

الاختبارات السيكولوجية

تقوم الاختبارات السيكولوجية على أساس تطبيق الإجراءات القياسية على المتقدمين للعمل بطريقة يمكن من خلالها قياس استجاباتهم؛ وذلك حتى يكون من الممكن عقد بعض المقارنات الموضوعية. وينبغي أن تقوم هذه الاختبارات على ستة معايير. وهكذا، فإنه ينبغي أن يتحقق في أي اختبار ما يلي:

١- ينبغي أن يكون الاختبار أداة قياس حساسة يمكن عن طريقها التمييز بين المتقدمين للعمل.

٢- ينبغي أن يكون الاختبار قياسياً؛ وذلك حتى يخضع الحكم على نتائج جميع المتقدمين للعمل لمعايير واحدة.

٣- ينبغي أن يكون هذا الاختبار موثوق من دقته ويمكن الاعتماد عليه، على سبيل المثال أن يكون قد تم استخدامه بصفة دائمة في قياس الشيء نفسه.

٤- ينبغي أن يكون الاختبار ساري المفعول؛ أي يجب أن يكون من الممكن من خلاله قياس ما تم تصميمه من أجل قياسه.

٥- يجب أن يكون الاختبار مقبولاً من جانب المرشح للعمل.

٦- ينبغي ألا ينطوي الاختبار على أي نوع من أنواع التمييز.

من ناحية أخرى، فإن هناك عدداً من الأنواع المختلفة من الاختبارات السيكولوجية التي من الممكن تصنيفها - حسب بعض الأهداف الخاصة بعملية الاختيار - إلى اختبارات الذكاء واختبارات الاستعداد والإنجاز واختبارات الشخصية.

اختبارات الذكاء

تعتبر اختبارات الذكاء أقدم أنواع الاختبارات السيكولوجية؛ حيث تم تصميمها بواسطة كل من Binet و Simon في عام 1905 ولم يعد هناك من يستعين بهذه الاختبارات في هذه الأيام لتحقيق أهداف خاصة بعملية الاختيار، وإن وجد، فإن ذلك لا يتعدى بعض الأمثلة النادرة. ويتم قياس النتيجة بناءً على الناتج من الذكاء والذي يتمثل في نسبة العمر العقلي إلى العمر الزمني للشخص. وحيث إنه من المفترض أن الذكاء يتوزع بشكل طبيعي بين السكان، فإنه من الممكن أن يفوق مستوى ذكاء بعض الأشخاص النقطة المتوسطة أو متوسط الذكاء، كما سيوجد أيضاً بعض الأشخاص الذين يقل مستوى ذكائهم عن المتوسط. ويتم ضبط متوسط الذكاء على رقم مائة ثم يتم الحكم على مستويات ذكاء الأشخاص بالمقارنة بهذا الرقم.

من ناحية أخرى، فإن المشكلة الرئيسية التي تتعلق باختبارات الذكاء تكمن في أن هذه الاختبارات تحاول قياس شيئاً معقداً جداً يوجد حياله قدر كبير من عدم الاتفاق. ومن الممكن أن تكون اختبارات الذكاء ما هي إلا قياس مدى القدرة على تخطي اختبارات الذكاء وليس المقدار الذي يتمتع به الشخص من ذكاء. على أية حال، فإنه ينتج عن هذه الاختبارات تقليل عدد من يتقدمون إلى محيط الاختيار. كما أنه من الممكن أن يؤدي استخدام هذه الاختبارات في ظروف غير مواتية إلى إثارة الامتعاض؛ ويحدث ذلك مثلاً في حالة ما إذا شعر المرشحون للعمل أنهم أثبتوا بالفعل قدراتهم العقلية من خلال مؤهلاتهم وخبرتهم.

اختبارات الاستعداد والإنجاز (المهارات)

يتم تصميم هذا النوع من الاختبارات حتى يتم من خلاله اختبار استعدادات أو قدرات معينة. وهكذا، فإنه من الممكن أن يتم جعل هذه الاختبارات شديدة الارتباط بالوظيفة المرجو

شغلها. وتستخدم اختبارات الاستعداد في قياس قدرات الشخص على التطوير في حين تستخدم اختبارات المهارات في قياس المهارات التي تم اكتسابها بالفعل. ومن الممكن أن تختبر اختبارات الاستعداد بعض الأشياء مثل مهارة التفكير الرقمي ومهارة الكلام والمهارة اليدوية...إلخ. ويتمثل بعض أكثر اختبارات المهارة شهرةً في اختبارات الكتابة، والتي يتم استخدامها وقبولها على مدى واسع. ويعتبر أهم الجوانب في عملية تصميم كل هذه الاختبارات ضمان أن يتم إقرارها بشكل مناسب.

اختبارات الشخصية

تعتبر كلمة الشخصية أكثر غموضاً حتى من كلمة الذكاء وربما تكون هذه أكبر المشاكل التي تخص اختبارات الشخصية. ما الذي يتم قياسه بالضبط خلال هذه الاختبارات؟ هناك عدد من الاختبارات المختلفة عن الشخصية وعدد من التعريفات المتباينة. حتى إن Heim قال بأنه إذا ما تم وضع نظرية عن الشخصية فإنه لا يمكن ممارستها عملياً. ومع ذلك، يتمثل أحد التعريفات يبدو أنه يحتوي على معظم العناصر المتفق عليها في التعريف التالي:

تتمثل الشخصية في اندماج كل سمات الشخص في منظومة فريدة تحدد – كما يتم تعديلها من خلال – محاولات الشخص للتكيف مع البيئة المحيطة به والتي تتغير باستمرار.

من جهة أخرى، من الممكن أن تأخذ اختبارات الشخصية عدداً من الأشكال المختلفة، حيث يتم من خلالها، على سبيل المثال، اختبار السمات أو الصفات أو الاهتمامات أو القيم الخاصة بالشخص. أما بعض الاختبارات الأخرى فمن الممكن أن تركز تحديداً على السلوك في مكان العمل.

وتتمثل بعض الاختبارات المشهورة في هذا المجال في اختبار 16PF واختبار Myers-Briggs واختبار FIRO-B واختبار OPQ الخاص بكل من Saville وHoldsworth. من ناحية أخرى، فقد دار كثير من النقاش والجدل بشأن مدى صلاحية اختبارات الشخصية وقد أدت الدراسات إلى الوصول إلى نتائج مختلفة. ولكنه وجد بصفة عامة أن هذه الاختبارات أكثر صلاحيةً من المقابلات الشخصية القياسية، ولاسيما عندما يتم استخدامها مع مجموعة من التقنيات الأخرى. وبصفة خاصة، فقد دعمت بعض الدراسات التي قام بها كل من Schmitt وGooding وBarrick وMount بقوة صلاحية هذه الاختبارات.

الاستعانة بالاختبارات

أيًا ما كانت الاختبارات التي يتم استخدامها، فإنه ينبغي أن يتوفر بها ما يلي:

- ينبغي أن يتم استخدام هذه الاختبارات كجزء من إجراءات الاختيار وفي تكامل معها كما ينبغي أن يتم تدعيمها بواسطة الأساليب الأخرى.

- ينبغي أيضاً أن يتم تصميم هذه الاختبارات وإقرارها بشكل دقيق.
- يجب أن يتم إدارة الاختبارات أو دعمها بواسطة بعض النصائح من أحد الأشخاص المدربين على ذلك.

على سبيل المثال، تؤكد بعض الشركات التي تستخدم الاختبارات السيكولوجية على نطاق واسع أن هذه الاختبارات يتم إدارتها والتحكم فيها فقط بواسطة مجموعة من المستخدمين الذين تم تأهيلهم وتدريبهم بشكل كامل.

وبصفة عامة، فإن الاتجاه إلى استخدام الاختبارات السيكولوجية غير منتشر في أوربا، حتى أن شركةً في ضخامة وشهرة شركة Mercedes-Benz لا تقوم باستخدام هذه الاختبارات أو مراكز التقييم (انظر أدناه).

مراكز التقييم

يتمثل مركز التقييم في برنامج مخطط من الاختبارات والتدريبات وتقنيات اختيار المجموعة تم تصميمها لتقييم مدى تناسب المشاركين وصلاحيتهم للترقية بصفة عامة أو لوظيفة معينة. على الرغم مما قد يوحي به الاسم، فإنه لا يمثل أحد الأشياء التي يتم عقدها بالضرورة في مكان واحد. وسوف يتم ذكر مثال على المنهج المستخدم في أحد مراكز التقييم في دراسة الحالة التالية.

دراسة حالة - تعيين مدير تنفيذي في الهيئة المحلية

في أحد الأحياء، كان لدى أعضاء مجلس الحي الرغبة في تعيين مدير تنفيذي جديد. وفي ضوء أهمية هذا الموقع، فقد شعروا أن هناك سبباً جيداً لبذل بعض الوقت والمجهود حتى يتمكنوا من تحقيق هدفهم. بناءً على ما تقدم، فقد لجأ أعضاء المجلس إلى جهة استشارية خارجية حتى تقدم لهم يد العون فيما يخص تصميم مركز تقييم لاختيار الشخص المناسب. وقد اشتملت عملية الاختيار على العناصر التالية:

١. عملية غربلة أولية لطلبات العمل التي وصلت نتيجةً للإعلانات التي نشرت في الصحف القومية والجرائد المحلية الحكومية

٢. مقابلة شخصية من مرحلتين يتم من خلالها وضع قوائم قصيرة تضم ستة أو ما يقرب من هذا المعدل من المرشحين المرتقبين

٣. برنامج تقييم يمتد لمدة يومين للمرشحين الذين تضمهم القائمة القصيرة يشتمل على:

- جولة تشمل بعض المرافق والمشروعات الرئيسية الخاصة بالمجلس يقوم بها بعض أعضاء المجلس وكبار المسئولين في المجلس وأحد المستشارين، كل ذلك حتى يتم

توصيل بعض المعلومات إلى المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة

- مجموعة من الاختبارات السيكولوجية
- عرض تقديمي من كل مرشح
- مناقشة مرتبة
- مقابلات شخصية عن طريق لجنة من الأعضاء
- تدريب من خلال المراسلات الواردة يقوم على بحث عن المشاكل التي تم التعامل معها بالفعل بواسطة مدير تنفيذي نموذجي في أحد مجالس الأحياء.

من ناحية أخرى، فإنه بالنسبة لهذا الحدث، بينما كانت نتائج الاختبارات السيكولوجية مهمة، فقد أقيم وزن أكبر من جهة لجنة الاختيار التي تتكون من أعضاء المجلس للتدريبات التي تعتمد على المراسلات الواردة، وبصفة خاصة، للمقابلات الشخصية. وكما هو الحال دائماً، فقد كان الوصول إلى التوافق فيما يخص العلاقات بين الأشخاص العامل الحاسم على الأرجح. وقد كان لدى المجلس أيضاً تصور واضح جداً يتعلق بنوع التركيب السيكولوجي الذي كان يبحث عنه المجلس.

وبعد كل ما سبق، فهل كانت النتيجة مناسبةً مع ما تم بذله من جهد؟ بطريقة أخرى، هل استحق القدر الذي تم بذله من المجهود النتيجة؟ لقد مر الآن بعض الوقت منذ أن تم تعيين الشخص الذي وقع عليه الاختيار، ويبدو من الشكل العام أن عملية الاختيار هذه قد تم إنجازها على الوجه الأكمل.

علاوةً على ذلك، فإنه من الممكن الاستعانة ببرامج التقييم في تطوير الإدارة عندما يطلق عليهم عادةً برامج تطوير. ويتمثل الهدف الأساسي لمراكز التقييم في تقديم المعلومات للمؤسسة عن كفاءات الشخص التي يمكن وقتئذٍ تطويرها حتى تتناسب مع متطلبات المؤسسة. وفي هذا الصدد، فسوف يتم استخدام مجموعةٍ من الاختبارات بطريقة تمكن من قياس الأداء من حيث عدة أبعاد مختلفة، كما يمكن قياس التفاعل بين المرشحين أيضاً. ربما يتم استخدام بعض الاختبارات مثل التدريبات التي تعتمد على المراسلات الواردة لإتمام ودعم تدريبات المجموعة.

البيانات الشخصية

يتمثل الاختيار بناءً على البيانات الشخصية في عملية الاختيار التي تقوم على أساس المعلومات الشخصية التي تشتمل على السن والمؤهلات والوظائف التي قام الشخص بشغلها من قبل. وتقوم هذه العملية على أن الخبرة وما قام به الشخص من إنجازات في الماضي من

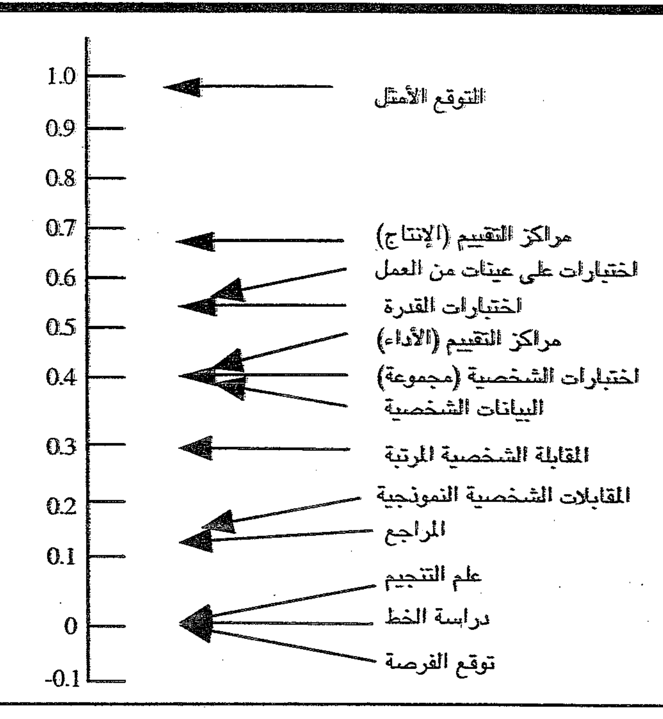
المحتمل أن تمثل مؤشراً جيداً لكيفية أداء العمل. وتتنوع استعلامات البيانات الشخصية في العدد وأنواع الأسئلة التي يتم طرحها من خلالها، ولكنها في الوقت نفسه سوف تبحث عن بعض المعلومات مثل عدد الوظائف وطول فترة العمل والهوايات والاهتمامات ...إلخ. على الجانب الأخر، تتمثل العيوب الرئيسية المتعلقة باستعلامات البيانات الشخصية في أنها من الممكن أن تنطوي على بعض التمييز بسبب طبيعة الأسئلة التي يتم طرحها من خلالها. علاوةً على أنه ينبغي أن يتم تصميمها بشكل فردي يتوافق مع المؤسسات المختلفة، كما أنها تصبح قديمة وغير مناسبة مع الوقت بسرعة.

دراسة الخط

لا يتم استخدام دراسة الخط – تحليل الشخصية من خلال دراسة خط اليد – بشكل ملحوظ سوى في فرنسا والشركات الناطقة بالفرنسية في بلجيكا. ولا تعتبر بصفة عامة هذه الطريقة طريقةً دقيقةً أو صالحةً للاختيار في أي مكان آخر.

الاختيار العشوائي

تستقبل العديد من المؤسسات أعداداً ضخمةً من طلبات العمل – غالبًا ما تصل الأعداد إلى آلاف مؤلفة – لشغل الوظائف، ومن الممكن أن تمثل عملية الاختيار من بين هذه الأعداد لعمل قوائم قصيرة بالمتقدمين الذي يتناسبون مع العمل، من الممكن أن تمثل عبئًا على الأشخاص الذين يقومون بالاختيار والذين لا بد لهم من العثور على طريقة للتعامل مع هذا العدد الضخم. ومن الممكن أن يؤدي ذلك في بعض الأحيان إلى الاختيار العشوائي بناءً على معايير لا تتعلق بالوظيفة وذلك لإقصاء مجموعة محددة من الأشخاص. وقد يكون ذلك من شأنه تقويض عملية الاختيار كما أنه من الممكن أن يقود إلى وجود نوع من التمييز. وللتغلب عل مثل هذه المشكلة فإن بعض المؤسسات قد لجأت إلى الاختيار العشوائي من بين المتقدمين للوظيفة بمساعدة الكمبيوتر، والسند المنطقي في ذلك أنه بهذه الطريقة فإنه لدى كل شخص فرصة متساوية ليتم اختياره بواسطة الكمبيوتر.



الشكل (٤-٣): دقة بعض طرق الاختيار

فاعلية طرق الاختيار

لقد كان ولا يزال هناك العديد من الدراسات حول فاعلية الطرق المتعددة التي يتم اتباعها في عملية الاختيار. وذلك على الرغم من أنه غالباً ما يكون من الصعب القيام بعمليات القياس هذه؛ ويرجع ذلك إلى حد ما إلى مدى التعقيد الذي تتسم به عملية قياس الأداء في الوظائف. ومع ذلك، فإن هناك طريقةً أخرى للتحليل يمكن الاعتماد عليها نسبيًا، يطلق عليها تحليل البيانات ويتم من خلالها استعراض نتائج عينات كثيرة. أي أنها نوع من دراسة بعض الدراسات، وتعطي النتائج الموضحة في الشكل (٤-٣).

الاستفادة من بعض المراجع

يتمثل الغرض من الاستعانة بأحد المراجع في الحصول على بعض المعلومات عن الشخص من أحد المصادر يكون على دراية جيدة بقدرات الشخص تكفي لأن يتمكن من التعليق على هذه القدرات وتمكنه من تقييم مدى تناسب الشخص مع الوظيفة المرجو شغلها. وينبغي أن يبحث المرجع أو المصدر عن قدر من المعلومات الواقعية عن الخبرة السابقة

للشخص المتقدم للوظيفة، على سبيل المثال، إضافةً إلى بعض المعلومات عن شخصية هذا الشخص.

من ناحية أخرى، عادةً ما يكون مصدر مثل هذه المعلومات صاحب العمل السابق الذي كان الشخص المتقدم للوظيفة يعمل معه، وربما يكون ذلك أفضل المصادر للحصول على معلومات عن السلوك والمقدرة على العمل. أما المصادر الشخصية التي عادةً ما تتمثل في الأصدقاء فإنها مضيعة للوقت.

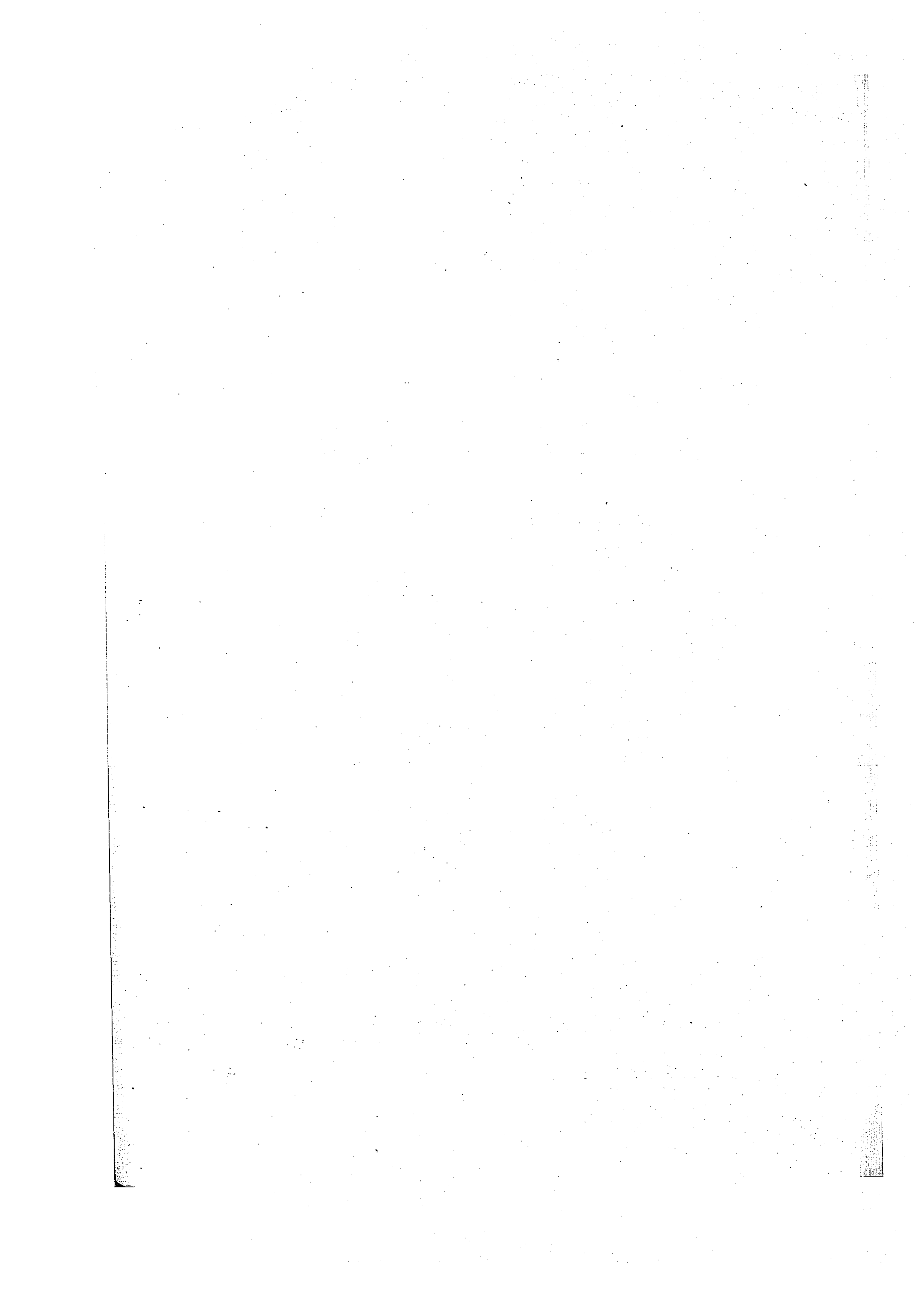
علاوةً على ذلك، فإنه ربما يتم الاستعانة بالمصادر في أية مرحلة من عملية الاختيار، وذلك على الرغم من أن هناك اتجاهًا في القطاع العام لأن تكون الاستعانة بالمصادر قبل المقابلة النهائية، في حين يتم الاحتفاظ بالسرية في القطاع الخاص حتى يتم تقديم عرض العمل. وهكذا، فإنه ينبغي أن تكون عملية التعيين بناءً على تلقي معلومات من المصادر ترضي صاحب العمل. كما ينبغي دائمًا الحصول على إذن من المتقدم للعمل قبل الاستعانة بالمصادر.

وبصفة عامة، فإن المعلومات الأساسية التي يجب أن يبحث عنها صاحب العمل المرتقب لدى صاحب العمل السابق تشتمل على ما يلي:

- طول الفترة التي قضاها الشخص في العمل
- الوظيفة التي كان يقوم بها
- المرتب أو الأجر الذي كان يتقاضاه
- عدد أيام تغيبه عن العمل
- مدى رضا صاحب العمل عن أداء هذا الشخص
- هل من الممكن أن يتم التفكير في إعادة تعيين هذا الشخص؟ وإن كان من غير الممكن، فلماذا؟

من ناحية أخرى، بينما يتم الحصول على معلومات من المصادر عن طريق الكتابة إلى الشخص، فإن الاتصال تليفونيًا بالشخص الذي يمثل المصدر لينطوي على فوائد لا بأس بها. ويرجع السبب في ذلك إلى إنه غالبًا ما يقوم الكثير من الأشخاص بالكشف عن بعض الأمور عند الحديث من خلال التليفون، والتي ما كانوا ليذكروها لو كانت هذه المعلومات مكتوبةً. علاوةً على ذلك فإنه غالبًا ما تحمل نبرة الصوت كثيرًا من المعاني. وهكذا، فإن الاستماع إلى صوت صاحب العمل السابق من شأنه أن يطلعك على قدر كبير من رأيه حيال اتجاهات المرشح للعمل وسلوكياته.

من جهة أخرى، ينبغي دائمًا الوضع في الاعتبار أنه بينما يتم النظر إلى هذه الطريقة – الحصول على مصادر للمعلومات – على أنها جزءًا أساسيًا من عملية الاختيار، فإنه لا يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها بشكل كامل. ذلك لأنه من الممكن أن يكون صاحب العمل السابق يحمل ضغينةً أو كرهًا غير مبرر للمتقدم لشغل الوظيفة. كما إنه من الممكن أيضًا – كما يحدث في بعض الأحيان – أن يبدي الشخص الذي يمثل المصدر سعادةً بالغةً كما لو كان يريد أن يجعل الشخص الذي يتلقى الرسالة يتساءل عما إذا كان الكاتب يأبه لفقدان الشخص المذكور أم لا. في مثل هذه الحالات فإنه غالبًا ما لا يكون هناك بد من إجراء مكالمة تليفونية. وعلى صاحب العمل – في كل الأحوال – أن يكون لديه أكثر من مصدر ثم يقوم بالمقارنة بين النتائج.



الفصل الخامس

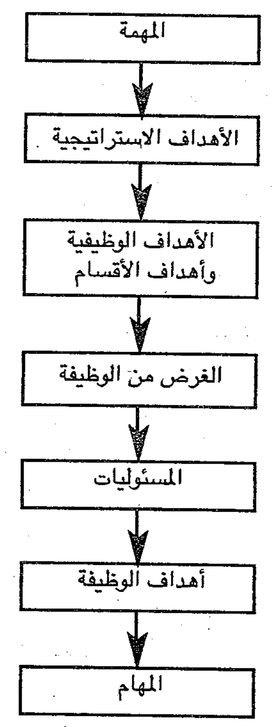
إدارة الأداء

تدور الفكرة الرئيسية في هذا الفصل حول إدارة أداء الأشخاص العاملين في المؤسسة. على الرغم من أنه يتم التركيز على الفرد، فإنه ينبغي العلم أيضًا أن مدى فاعلية أداء الأشخاص العاملين في المؤسسة تعتمد على المؤسسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة. ومن الممكن بعد ذلك تحديد النتائج التي يجب تحقيقها من خلال العناصر الفردية في المؤسسة – ممثلة في الأشخاص العاملين – التي تشتمل على الأقسام والقطاعات والأفراد والعمليات اللازمة لتحقيق هذه النتائج، وكل ذلك شريطة أن يكون الاتجاه العام للمؤسسة واضح المعالم. وهكذا، فإنه دون وجود هذا الوضوح فإن هؤلاء الأفراد أنفسهم والأقسام ...إلخ سوف تعمل في الاتجاهات كافة دون تحديد وجهة معينة ليتم الوصول إليها. وسوف يتم تلخيص هذا السياق في الشكل (٥-١).

من جهة أخرى، فسوف يتم من خلال المهمة أو الغرض الذي تحدده المؤسسة توضيح السبب في وجود هذه المؤسسة وتحديد الهدف التي تبغي في النهاية الوصول إليه. بل إنه ينبغي أن يتم تقسيم المهمة نفسها إلى مجموعة من الأهداف المتميزة التي تشكل قاعدة الاستراتيجية أو السياسة العامة للمؤسسة. وهكذا فإنه يأتي دور الاستراتيجية بعد ذلك في تحديد أهداف العناصر المتعددة في المؤسسة، والتي ينبغي أن يتم تحديدها من حيث الكم والكيف. وبينما يمكن أن تتمثل الغايات في بعض البيانات العامة التي توضح طموح المؤسسة أو مقصدها، فإنه لا بد من أن تكون الأهداف أكثر تحديداً كما يجب أن تكون من الممكن قياسها قدر المستطاع.

بطريقة مشابهة، فإنه يتم إنشاء الوظائف لتحقيق أهداف معينة وللوصول إلى نتائج محددة. وفي حين أنه يكون من الصعب قياس هذه النتائج في أغلب الأحيان، فإنه ينبغي أن يكون هناك بيانات واضحة عن المسئوليات طالما إنه من الممكن تحديدها. وسوف يتمكن المديرون من خلال هذه المسئوليات من تحديد الأهداف المعينة التي يجب على كل شخص يشغل الوظيفة الوصول إليها، كما سوف تمكنهم هذه المسئوليات من التشجيع على تطوير خطط العمل.

وليس من المبالغة القول بأن الإدارة الفعالة للأداء تعتبر من كبرى المشاكل التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي. ويجب أن تتسم المؤسسات الحديثة بالمرونة والكفاءة، كما يجب أن يكون لديها تسلسل أقل نسبياً من الوظائف حتى تتمكن من البقاء والاستمرار. وعادةً ما تكون نتيجة تقليل عدد العاملين في المؤسسة أن يكون مطلوباً من العاملين المتبقين أن يكون أداؤهم أكثر كفاءةً وفاعلية. وبالنسبة للمؤسسة فإن الأداء الفعال يعني أنه يمكن الحفاظ على تحقيق النتائج عن طريق أعداد أقل من العاملين أو زيادة القدرة الإنتاجية.



الشكل (٥-١): الوظيفة في سياق الأهداف المؤسسية

من ناحية أخرى، فإن الأداء الفعال يعتبر ذا أهمية بالغة للأشخاص أيضاً. ذلك لأنه بينما كان في أحد الأوقات من السهل نسبياً البقاء والاستمرار في العمل مع أداء متوسط شريطة تجنب المخالفات العنيفة لقواعد النظام، فإن هذا لم يعد ما أصبحت عليه الأمور. وهكذا، فلأن المؤسسات (مع بعض الاستثناءات) لم تعد تتسامح مع الأداء الضعيف أو تتقبله، فقد أصبح من المحتمل فصل الأشخاص من العمل. وسوف يكون على هؤلاء الأشخاص بعد ذلك التنافس

مع أعداد غفيرة من الأشخاص الآخرين في عملية البحث عن عمل. ومن ثم، فإن الإدارة الفعالة للأداء ليست أمرًا حيويًا بالنسبة لبقاء واستمرار المؤسسة فحسب، ولكنها تمثل أيضًا التزام أخلاقي على صاحب العمل حيث إنها تعتبر من أفضل اهتمامات الموظف.

بناءً على ذلك، فإنه ليس هناك اختيار بين القيام بإدارة الأداء وعدم القيام بذلك. وتمثل هذه العملية أكثر الأدوار التي يقوم بها المدير أهميةً، حيث إنه دون وجود هذه العملية سوف تصبح المؤسسة ببساطة مجموعة من النشاطات دون وجود تركيز على شيء معين أو سيطرة.

تعريف إدارة الأداء

هناك عدد من التعريفات المختلفة لعملية إدارة الأداء، ولكن التعريف المفضل هنا هو التعريف التالي:

عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع.

وفي هذا الصدد، فإن هناك افتراضًا يقضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم وفي الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد يكون من المحتمل وقتئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل. يتلاقى هذا الافتراض مع أساس إدارة الموارد البشرية أيضًا.

عند التفكير في تناول معنى إدارة الأداء بالشرح، فإنه من المرجح أن يتم أيضًا توضيح ما لا تمثله هذه العملية. ومن ثم، فإن هذه العملية لا تشتمل على ما يلي:

١. تقدير الأداء – بصفة عامة، عندما يتم طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسات عن عملية إدارة الأداء التي يقومون بها، فإنه يقومون بشرح النظام الخاص بتقدير الأداء. وبينما تمثل المقابلة الخاصة بتقدير الأداء جزءًا لا يمكن الحياد منه من عملية إدارة الأداء، فإنها تمثل جزءًا من هذه العملية فقط.

٢. دفع الرواتب بناءً على مستوى الأداء – على الرغم من أن المكافآت النقدية والمكافآت من أنواع أخرى ربما تكون جزءًا من عملية إدارة الأداء، فإنه من المهم جدًا اعتبار هذه المسألة مسألةً منفصلة.

٣. عملية إدارة الأداء ليست من اختصاصات مدير شئون الأفراد – غالبًا ما يكون هناك ميل إلى النظر إلى عملية إدارة الأداء فقط على إنها تقنية خاص بإدارة الموارد البشرية. وعادةً ما يكون ذلك لأن هذا هو القسم الذي تبدأ فيه العملية ويتم من خلاله الإشراف على المعايير والحفاظ على السجلات الشخصية. في الواقع، فإنه يجب أن يقوم بهذه العملية مديرو المؤسسة.

٤. العصا السحرية – لا تمثل عملية إدارة الأداء الحل لكل المشاكل التي تواجه الشركة. ولكنها تتمثل في واحد فقط من الأنظمة التي لا بد من استخدامها بكفاءة في أية مؤسسة في حالة الرغبة في تحقيق النجاح على المستوى القريب والبعيد.

٥. عملية تحديد أهداف – مرةً أخرى، على الرغم من أن عملية وضع الأهداف تمثل جزءًا أساسيًا من عملية إدارة الأداء، فإنها تمثل جزءًا منها فقط. وذلك لأن مجرد تحديد الأهداف ثم ترك الأشخاص يحاولون تحقيقها دون توفير الدعم الذي يأخذ شكل التدريب وتوفير الموارد والتشجيع والالتزام والإدارة الفعالة من غير المحتمل أن يؤدي إلى الوصول إلى النتائج المرجوة.

٦. عملية إدارة الأداء ليست موضة أو تقليعة – في أية مؤسسة يتم تكوين آراء بشأن العمل على أساس طريقة الأشخاص في الأداء وكيفية الوصول إلى بعض النتائج. وفي الواقع، فإن الأمر يتعلق بما إذا كان يتم بناء هذه الآراء على أساس عمليات تقييم صحيحة وموضوعية أم لا، وإذا كانت النتائج أو المخرجات تتطابق مع النتائج المرجوة وإذا كانت تتفق من حيث الكم مع المستوى الصحيح.

سمات عملية إدارة الأداء الناجحة

ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية:

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف
- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين
- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تُمنح النتائج من خلالها أولويةً أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدراة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحًا يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية
- جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج
- التشجيع على التطوير الذاتي

من ناحية أخرى، على الرغم من أن النتائج السابقة تبدو وكأنها دربًا من الكمال ولن يتم تحقيقها جميعًا إلى المستوى الأمثل، فإنها تمثل جزئيات يمكن من خلالها تحقيق بعض التطورات الملموسة في حالة ما إذا تم تنفيذ العملية على وجه صحيح.

عملية إدارة الأداء

سوف يتم من خلال هذا الجزء شرح المراحل الأساسية في استحداث عملية شاملة لإدارة الأداء. يوجد هناك أربع مراحل أساسية وهي كالتالي:

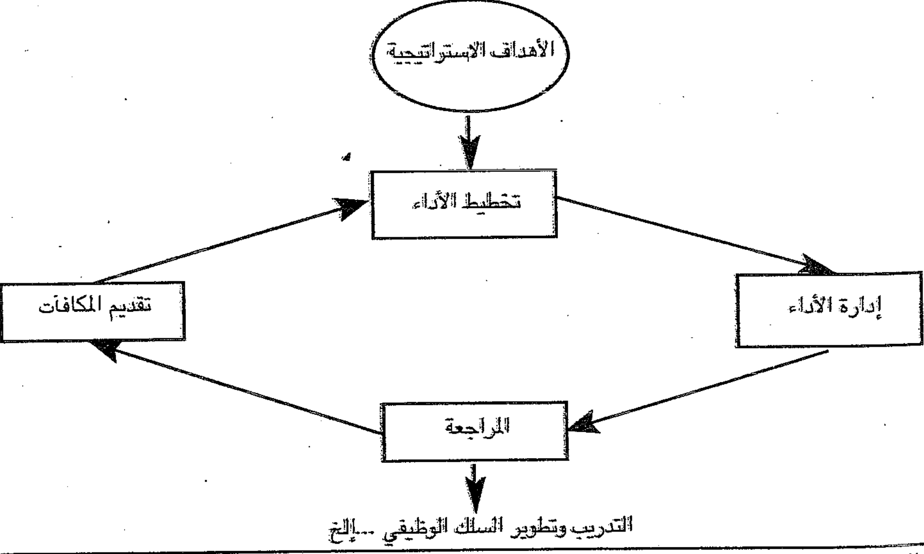
١. تخطيط الأداء
٢. إدارة الأداء
٣. مراجعة الأداء
٤. تقديم المكافآت الخاصة بالأداء.

وسوف يتم شرح هذه العمليات في الشكل (٥-٢).

تخطيط الأداء

كما هو الحال مع استحداث أية عملية، فإنه ينبغي أولاً توضيح السبب الرئيسي في استحداث عملية إدارة الأداء وتوفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها. كما ينبغي أيضًا أن يكون هناك التزام قوي من المناصب العليا بعملية الاستحداث. وذلك لأنه دون وجود مثل هذا الالتزام فسوف يكون من الصعب الحصول على دعم من العاملين في المؤسسة الذين ينتمون إلى درجات وظيفية أدنى. كما إنه من الممكن أن تكون الموارد التي يتم تخصيصها غير كافية لتحقيق النتائج المرجوة.

علاوةً على ذلك، تتمثل الخطوة المنطقية التالية في تصميم عملية إدارة الأداء في تحديد الأهداف. ولا شك أن هذه الأهداف سوف تنبع من الاتجاه والاستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن البيانات الخاصة بطموحات المؤسسة والتي يتم تعديلها وتحسينها بانتظام، ومن خلال الانتقال من مستوى إلى الذي يليه يتم الوصول إلى أهداف الأشخاص. ويتم من خلال هذا المنهج الانتقال من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى. وهناك بديل لهذا المنهج ويتمثل في منهج آخر يتم من خلاله الانتقال من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى.



الشكل (٥-٢): دورة إدارة الأداء

وفي هذه الحالة، وكما يوحي الاسم، فإنه ينبغي أن يتم تحديد الأولويات والأهداف عن طريق أولئك الذين يشغلون المستويات الوظيفية الأدنى في المؤسسة. وربما يبدو ذلك غير منطقي من بعض الجوانب حيث إن ذلك يتناقض مع النظرية التي تقضي بأنه يتم إنشاء الوظائف من أجل أغراض معينة، ويتم تحديد هذه الأغراض بواسطة إدارة المؤسسة. وبالتأكيد، فإنه من المتوقع أن تعتمد أهداف الأشخاص العاملين على الأهداف العامة للشركة وترتبط بها. مع ذلك، فإن هناك بعض الظروف التي قد يكون معها الأسلوب الذي يتم من خلاله الانتقال من الأدنى إلى الأعلى وسيلةً مفيدةً لتحديد الأهداف العامة للمؤسسة. وسوف يحدث ذلك في المؤسسات الضخمة التي تكون فيها الإدارة العليا بعيدة كل البعد عن قاعدة المستهلكين أو العملاء. وفي مثل هذه الظروف فإنه من الممكن أن يكون لدى العاملين في ورشة العمل تقدير أصح وأكثر دقة لاحتياجات هؤلاء المستهلكين أو العملاء أو كليهما معاً. ومن ثم، فإنه ربما يكون هؤلاء العاملون لديهم قدرة أفضل على اتخاذ قرارات بشأن أنواع الأولويات التي من المحتمل أن تؤدي إلى مزيد من القناعة من جانب المستهلك بما يقدم إليه من خدمة.

من ناحية أخرى، فإنه ينبغي الوضع في الاعتبار أيضًا - عند التفكير بخصوص تحديد الأهداف للأفراد - أنه سوف يكون لدى هؤلاء الأفراد أهداف ليست مرتبطة بالعمل فحسب. في الواقع، فإنه من المحتمل أكثر أن تتعلق الأولويات ببعض الأمور مثل توقعات الترقية والمرتبات ووقت الراحة ونمط الحياة والعلاقات مع الزملاء والرئيس في العمل.

تحديد الأهداف

من الممكن تعريف الهدف بأنه "بيان واضح يشير إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة معينة من حيث الكم والكيف". وينبغي أن تتوافق الأهداف الجيدة مع ما وصف بأنه المعايير "الذكية". وهكذا، فإنه يجب أن يتوافر في الأهداف ما يلي:

- ينبغي أن تكون الأهداف محددةً - حيث ينبغي أن تكون دقيقة قدر الإمكان ومرتبطة بنتيجة واحدة يمكن تحديدها.
- يجب أن تكون الأهداف قابلةً للقياس - وإلا سيكون من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، معرفة الوقت الذي يتم فيه تحقيقها.
- لا بد من أن تكون الأهداف قابلةً للتحقيق - وإلا سوف تفقد هذه الأهداف المصداقية وتكون أهدافًا هدامةً ولن تحقق أي غرض مفيد.
- ينبغي أن تكون الأهداف مرتبطةً بالنتائج - حيث ينبغي الربط بينها وبين النتيجة النهائية التي يجب أن يتم تحقيقها.
- يجب ربط الأهداف بالوقت - وذلك لأن وجود أهداف دون وجود جدول زمني واضح لا يوفر أي إرشاد عن ترتيب الأولويات.

علاوةً على ذلك، فإن هناك عدداً من العوامل الأخرى التي يجب وضعها في الاعتبار عند تحديد الأهداف. فقد ذكر، على سبيل المثال، أنه يجب أن تكون الأهداف قابلةً للتحقيق، ولكن يجب الوضع في الاعتبار أيضاً أن مدى تحفيز أي شخص للقيام بتحقيق هدف معين سوف يعتمد على مدى قدرته على التحكم في هذا الهدف.

في بيئة العمل الصناعية، على سبيل المثال، ربما يكون لدى أحد الأفراد درجة عالية من السيطرة على عدد الوحدات التي يتم إنتاجها. بطريقة مشابهة، عادةً ما يكون لدى ممثلي المبيعات درجة عالية من السيطرة على عدد الزيارات التي يقومون بها إلى المستهلكين المحتملين. في هذه الحالات، فإنه من الممكن أن يتم تحديد الأهداف والتي قد تحتوي – من بين أشياء أخرى – على مراحل محددة من الأهداف يجب الوصول إليها، وسوف ينظر الأفراد إلى هذه المراحل على إنها منطقية، وذلك على الرغم من أنهم قد يتناقشون بشأن الأرقام الفعلية التي يتم اختيارها.

على الجانب الآخر، فإن تحديد بعض الأهداف التي لا يكون للشخص سوى قدر بسيط من السيطرة عليها قد يؤدي إلى تدهور العمل وسيكون من المحتمل ألا يتم تحقيق هذه الأهداف التي تم تحديدها. وهناك أمثلة عديدة على ذلك. وربما يعتبر المشرفون في الغالب مسئولين (وينبغي أن يكونوا كذلك) عن عملية تحفيز الموظفين الذين يعملون معهم وعن روحهم المعنوية. ومع ذلك، فمن الممكن أن تكون هناك معاناة من حيث الحافز أو الدافع والروح المعنوية؛ وذلك لأسباب خارج نطاق سيطرة المشرف تماماً، مثل الأداء المتواضع للعمل والإدارة الضعيفة...إلخ.

من ناحية أخرى، بينما يعد من الأهمية بمكان أن يكون من الممكن التحكم في الأهداف من قبل الأفراد، فإنه من المهم أيضاً أن تكون هذه الأهداف ذات أهمية للمؤسسة. على سبيل المثال، فإنه تقريباً ما يكون لدى أي شخص يعمل في مكتب قدر لا بأس به من التحكم في الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم عمله، ولكن تحديد الأهداف لهذا الشخص لكي يقوم بتحقيقها قد لا يضيف أي مساهمة واضحة إلى المؤسسة (إلا إذا كان هذا هو عمل المؤسسة، مثل إحدى الشركات التي تقوم بصفقات كروت ائتمان لصالح شركة Barclaycard أو شركة American Express). وهكذا فإن الاعتبار السائد هو أنه ينبغي أن تعمل أية أهداف، قدر المستطاع، على منح المؤسسة ميزة تنافسية أو أن يكون لها تأثير على اتجاه وأداء العمل. كما ينبغي أيضاً أن يكون لدى الفرد درجة عالية من السيطرة على هذه الأهداف. وبصفة عامة، فإنه كلما كانت درجة سيطرة الفرد على الهدف المحدد أعلى وكلما كانت قدرته على تحقيق هذا الهدف أوضح، زادت رغبة المؤسسة في ذلك الهدف.

علاوةً على ذلك، فإنه من المهم جداً ضمان أن ترتبط أي أهداف يتم تحديدها بأهداف المؤسسة وأن تتوافق مع الأهداف التي تم تحديدها من أجل الوظائف الأخرى. ولهذا السبب،

فإن عملية تحديد الأهداف ينبغي ألا تكون تتم لوظيفة واحدة في معزل عن الوظائف الأخرى. ولكن ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار كل الوظائف الأخرى في فريق أو مجموعة معينة علاوةً على كل الأفراد والفرق الأخرى التي تتفاعل معها هذه الوظائف.

من جهة أخرى، على الرغم من أنه يجب أن تكون الأهداف قابلةً للتحقيق، فإنه ينبغي أيضاً أن تكون هذه الأهداف ممتدة، وذلك لضمان أن المؤسسة تؤدي بشكل طيب وتحقق نمواً عندما يكون ذلك ممكنًا ولتطوير الشخص الذي يشغل الوظيفة. وتعد الأهداف التي يمكن تحقيقها في كل الظروف وبقليل من المجهود الذهني من قِبل الشخص الذي يشغل الوظيفة أهدافًا منخفضة القيمة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإنه ينبغي أن يتم تحديد الأهداف في كل الجزئيات المهمة من الوظيفة كما ينبغي ألا تكون كثيرة العدد، وإلا سوف يؤدي ذلك إلى تقليل مدى تأثيرها وصرف انتباه الفرد بعيداً عن الأمور المهمة فعلاً. وبينما سوف يعتمد العدد الدقيق للأهداف على نوع الوظيفة وأنواع الأهداف التي سوف يتم تحديدها، فإن أي عدد يزيد عن عشرة قد يكون عدداً كبيراً جداً وأكبر من أن يلتزم أي شخص بتحقيقه بشكل واقعي.

وبطبيعة الحال، فسوف يكون هناك بعض الأهداف أكثر أهمية من الأهداف الأخرى وينبغي أن يتم توضيح ترتيب الأولويات. ينبغي أن تتمثل الأهداف التي تسبق في الأولوية في تلك الأهداف التي سيكون لها التأثير الأكبر على المؤسسة وستمنح المؤسسة الميزة التنافسية الأكبر.

من ناحية أخرى، مما يدعو للدهشة أن من الجوانب التي تتسم بالصعوبة في عملية قياس الأداء معرفة الوقت الذي يحقق فيه الشخص الهدف فعلاً. حتى في حالة ما إذا كان هناك معايير مادية وواضحة فإنه لا يزال من الممكن أن يكون ذلك صعباً. على سبيل المثال، إذا ما حدد أحد الأشخاص هدفًا يتمثل في تحقيق مبيعات بمائة ألف جنيه في العام ولكنه حقق سبعة وتسعين ألفًا فقط، فهل يمكن القول بأن هذا الشخص قد حقق هدفه أم لا؟ عند التفسير بالنظر للمعنى الحرفي للكلمة فإنه يمكن القول بأنه لم يصل إلى الهدف. ومع ذلك، فإنه من المحتمل أكثر أن ينظر إلى أية أرقام داخل ما يعرف بالمعدل المقبول على أنها تحقيق للهدف.

ولمزيد من التوضيح، يمكن القول بأن ذلك يعتمد على الظروف التي يتم فيها إدراك النتائج وعلى الطريقة التي تحدث من خلالها عملية الأداء. وما يأتي على قدر من الأهمية هو تحديد الأهداف الرقمية كلما كان ذلك ممكنًا. ومن الواضح أنه فيما يخص معظم الوظائف فإن هناك جوانب معينةً من الصعب أن يتم قياسها بسهولة، كما أن هناك بعض الوظائف الأخرى التي يكون من الصعب بحق تحديد مخرجاتها. على سبيل المثال، كيف يمكنك قياس إنتاج أو مخرجات ضابط مسئول عن مسرح الجريمة يعمل في الشرطة؟ أو باحث؟ ربما لا يكون هناك بد في مثل هذه الحالات من ربط أهداف الأداء بشكل أكبر بالكفاءات وليس بمعدلات الإنتاج التي يمكن قياسها، وسوف يتم شرح ذلك فيما بعد.

من ناحية أخرى، ينبغي عند تحديد النتائج أن يوضع في الحسبان التطوير الشخصي للأفراد. ولن يكون هذا في صالح الفرد فحسب ولكنه سوف يكون في صالح المؤسسة أيضًا، وذلك لأن الموظف الأكثر تحفيزًا والأفضل مهارةً لا يمكن إلا أن يكون أكثر إفادة للشركة. وبالمثل، فإنه عن طريق محاولة إيجاد نوع من التكامل والدمج بين أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد يمكن الوصول إلى أفضل النتائج.

بعد ذلك، فبمجرد أن يتم تحديد الأهداف، ينبغي للمدير أن يضمن أنه يتم تقديم كل الدعم اللازم للشخص العامل حتى يتمكن من تحقيق هذه الأهداف. وذلك لأنه ليس من المنطق أن يطلب من شخص ما أن يحفر حفرة مثلاً دون أن يكون لديه الأداة التي تمكنه من ذلك. وفي النهاية، فإنه ينبغي أن يتمثل الهدف العام في عملية تخطيط الأداء في ضمان أن الأشخاص العاملين لا يقومون بأداء المهام بطريقة صحيحة فحسب، ولكن يأتي على قدر أكبر من الأهمية، أن يقوم هؤلاء العاملون بالعمل في المهام التي تتناسب مع إمكانياتهم.

بطاقة التسجيل المتوازنة

يعد منهج بطاقة التسجيل المتوازنة منهجًا تم ابتكاره بواسطة كل من Kaplan وNorton ويهدف إلى تحديد المحركات الرئيسية للأداء المؤسسي. ومن ثم، فإن هذا المنهج يهدف إلى الحد من مشكلة تحديد عدد أكبر من اللازم من الأهداف المتباينة. وتتمثل المعايير الأربعة الرئيسية التي يشتمل عليها هذا المنهج فيما يلي:

١. منظور المستهلكين (كيف ينظر المستهلكون إلى المؤسسة؟)
٢. المنظور الداخلي (ما الذي يجب أن نبرع فيه؟).
٣. منظور التعلم والإبداع (هل من الممكن الاستمرار في تحسين وإنشاء شيء له قيمة؟)
٤. المنظور المالي (ما الزاوية التي ينظر من خلالها إلى المساهمين؟).

وقد تم تطبيق هذا المنهج في عدد من المؤسسات، وبوجه خاص تلك التي تعمل في قطاع الخدمات المالية، على سبيل المثال بنك NatWest Bank والبنك الوطني التجاري في المملكة العربية السعودية، ولكنه يتم تطبيقه في الوقت نفسه بواسطة بعض مؤسسات القطاع العام، مع إدخال التعديلات المناسبة على المصطلحات والتعريفات.

نشاط - تحديد الأهداف وتخطيط الأداء

١. قم بوضع الأهداف الرئيسية أو النتائج الأساسية التي يتعين عليك الوصول إليها في وظيفتك في قائمة. تأكد من أنه لدى كل هدف مخرج واضح ويمكن قياسه ينتج عن الأداء وقم بتحديد تاريخ ينبغي أن يتم تحقيق هذا الهدف بحلوله.

٢. ضع في قائمة أيضًا كل المعلومات والموارد والمساعدة التي سوف تحتاج إليها حتى تتمكن من تحقيق هذه الأهداف.

٣. ما العوائق؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

الأهداف التي تعتمد على الكفاءة

لقد قيل من قبل أنه ينبغي – قدر المستطاع – أن تكون الأهداف محددةً ويمكن قياسها. ويعني ذلك استخدام معايير إنتاج واضحةً كلما كان ذلك ممكنًا. ومع ذلك، فإنه بالنسبة لكثير من الوظائف لا تعتبر المخرجات واضحةً بالمرة. وعلى الرغم من أنه يعتبر من السهل نسبيًا تحديد معايير الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية العليا في المؤسسة؛ والتي دائمًا ما تعتمد على الأداء العام للمؤسسة وتشتمل على بعض المعاملات مثل معدلات الربح لكل سهم، كما أن هذا هو الحال أيضًا بالنسبة للوظائف الأدنى في المؤسسة؛ والتي من المحتمل أن تعتمد على المهام (على سبيل المثال، عدد الفواتير التي يتم التعامل معها أو الوحدات التي يتم إنتاجها أو المكالمات التليفونية التي تجرى)، فإن الأمر أكثر صعوبة بالنسبة للوظائف التي تندرج في مرحلة وسط بين هاتين النوعيتين السابقتين من الوظائف حيث يوجد قدر أقل من الارتباط المباشر مع المخرجات. بطريقة مشابهة، فإنه حتى عندما يكون هناك معايير واضحة، فإنه من الممكن أن يؤدي التركيز على وحدات الإنتاج فقط إلى إهمال الجوانب الخاصة بالجودة والتطوير والمتعلقة بأي دور.

بناءً على ما تقدم، فإنه ينبغي أن يوجد في أية خطة إدارة أداء خليط من المخرجات التي يمكن قياسها والكفاءات التي تعتمد على السلوك. وتتمثل النقاط المهمة في استخدام الكفاءات كمعايير للأداء فيما يلي:

- يجب أن يتم كتابتها بطريقة يمكن من خلالها أن يتم تقييمها بموضوعية، وإلا سوف يكون هناك خطر أن تصبح مجرد قائمة تسوق تضم السمات المرغوبة.
- لا بد من أن تكون مرتبطة بالوظيفة.
- ينبغي أن يكون هناك أساس عام من الكفاءات خاص بالقيام بالوظائف في بيئة العمل نفسها، وإلا فسوف يكون من الصعب وضع معايير عامة.
- ينبغي ألا تكون هذه الكفاءات كثيرة جداً لأن ذلك من شأنه أنه قد يتم قياس الشيء نفسه أكثر من مرة.

إدارة الأداء

بمجرد أن يتم تحديد أهداف الأداء والموافقة على خطط العمل، فإن المرحلة التالية من عملية إدارة الأداء تتمثل في ضمان أن يتم تنفيذ هذه الخطط وأن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة. ومن هذا المنطلق فإن "الإدارة" تعني أكثر من مجرد كتابة تقدير سنوي أو حتى مجموعة من هذه التقديرات، وذلك على الرغم من أن هذه الأشياء سوف تشكل حتمًا جزءًا مهمًا من العملية. من جهة أخرى، فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلاً يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة؛ وهو ما يعني على أرض الواقع "منحهم السلطة أو تمكينهم". ومن الناحية العملية، من الممكن أن يعني ذلك ما يلي:

- تقديم أي دعم عملي لازم؛ على سبيل المثال، توفير الموارد المناسبة
- ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين وتوفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة
- العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكنهم الالتزام بمسئولياتهم
- تعديل الأهداف والأولويات ومعايير الأداء طبقًا للتغيرات في أولويات المؤسسة والأسواق والسياسات الحكومية...إلخ.

وفي واقع الأمر، فإن ذلك ينطوي على تطبيق أسلوب ومنهج إدارة يساعد على تطوير ثقافة الأداء يتم من خلالها النظر إلى النتائج على أنها أكثر أهمية من أعراف السلوك التقليدية داخل المؤسسة. على سبيل المثال، ربما ينبغي أن يكون هناك تركيز أقل على التأكيد على وجود العاملين في العمل في ساعات معينة في حين يجب أن يكون هناك تركيز أكثر على ما ينتجه هؤلاء الأشخاص عندما يكونون في العمل، وذلك على الرغم من أنه في كثير من بيئات العمل يمثل الالتزام بمواقيت العمل متطلبًا أساسيًا للأداء الفعال.

من ناحية أخرى، فإن أحد الأجزاء المهمة في عملية إدارة الأداء يتمثل في تولي الشخص مسئولية أدائه. وينطبق ذلك على المديرين والمرؤوسين على حد سواء، ولكنه ذو أهمية خاصة للمديرين حتى يتمكنوا من الإدارة عن طريق تقديم المثال الذي يجب أن يُحتذى به.

وبصفة عامة، فإنه من الإفراط في التبسيط أن يُقترح أن هناك أسلوب إدارة واحد – أيًا ما كان ذلك الأسلوب – ثم يقال أن ذلك الأسلوب الأفضل. وسوف يعتمد أكثر الأساليب تناسبًا مع موقف بعينه على عدد من العوامل؛ والتي تشمل شخصية الفرد وطبيعة المهمة والجدول الزمني وثقافة المؤسسة. على سبيل المثال، في إحدى المؤسسات التي تعمل في مجال إطفاء الحرائق، لأنه من الممكن أن تكون نتائج عدم العمل كفريق والاستجابة بسرعة إلى التعليمات المباشرة خطيرة، فإن أسلوبًا توجيهيًا يكون الأكثر تناسبًا في علمية الإدارة، على الأقل بالنسبة لمجموعة العاملين. ويتم تعزيز ذلك بواسطة القواعد الصارمة والتدريبات والأزياء الموحدة. على الجانب الآخر، مع مجموعة من المهندسين المحترفين، فإن أسلوب يعتمد أكثر على المشاركة يكون أكثر تلائمًا، وذلك لضمان أن يتم تناول أفضل للأفكار والآراء ولأن طبيعة الدور الذي يلعبونه تتمثل في الوصول إلى اتفاق من خلال المناقشة (في معظم الحالات). بطريقة مشابهة، يفضل بعض الأفراد أن يتم توجيههم بينما يمقت آخرون هذه الفكرة. وبصفة عامة، فإن الوظائف التي يجب أن يتم الانتهاء منها مع الالتزام بموعد نهائي قريب جداً تتطلب تحكم وتوجيه قوي.

من جهة أخرى، فإنه باستثناء بعض المواقف التي يتم من خلالها إملاء المهام، بل وربما حتى في مثل هذه الحالات، فإنه من المحتمل أن يتمثل أكثر أساليب الإدارة فعالية في أحد

الأساليب الذي يُمنح الأفراد من خلاله السلطة لاتخاذ القرارات التي تندرج تحت مستوى كفاءتهم والتي توفر لهم كل الدعم والتشجيع اللازمين. ومن ثم، فإن الهدف من إدارة الأداء بكفاءة ينبغي أن يتمثل في تطبيق أسلوب يوفر التوجيه ويساعد في تطوير الأشخاص العاملين، ولكن مع الحفاظ على خيار إمكانية التحول إلى أسلوب توجيهي إذا ما اقتضت الحاجة. وفي نهاية اليوم فإن من مهام المدير أن يضمن أنه تم الوصول إلى النتائج في المنطقة التي يشرف عليها. ولا بد هنا من القول بأن إيفاد بعض المرؤوسين أو منحهم السلطة لا يعفي المديرين من المسئولية. ويوجد هناك خطر أنه ربما لا يتمكن المرؤوسون من التعامل مع الغموض الذي قد ينشأ من استخدام أساليب مختلفة في أوقات مختلفة. ومن الممكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق توضيح القواعد الأساسية. ومع مرور السنين فقد كتبت بعض المؤسسات الفلسفة الإدارية الخاصة بها، كما هو الحال على سبيل المثال، مع London Borough of Bromley وشركة Hickson International (انظر دراسة الحالة).

دراسة حالة - المعتقدات والأهداف الرئيسية لشركة Hickson

لقد وضعت شركة Hickson International عدداً من المعتقدات الأساسية تشتمل على:

- أن تلعب الشركة دوراً قيادياً في الأسواق التي تختارها
- أن تضع رضا المستهلك والجودة والخدمة في أولويات مرتفعة
- استخدام أفضل وسائل التكنولوجيا المتاحة لتطوير المنتجات الجديدة، ولكن على أن يتم في الوقت نفسه لعب دور مسئول تجاه المجتمع؛ حيث يتم توجيه القدر المناسب من الانتباه إلى كل الأمور الخاصة بالأمن والصحة والمسائل البيئية
- العمل من خلال إطار عمل استراتيجي متفق عليه
- تشجيع كل الموظفين على الإبداع والرغبة في التغير والقدرة على التكيف وحتى يكون لديهم النية والقدرة على تحسين مستوى الأداء.

هناك كثير من التأكيد في هذا الفصل على منح الموظفين السلطة وتطبيق أسلوب إدارة توجيهي. ومع ذلك، فإن إحدى الحقائق تتمثل في إن كثيراً من الموظفين ربما لا يرغبون في تحمل المسئولية، كما إنه في بيئات العمل الإنتاجية ربما يتم تحديد الأنشطة بطريقة تجعل من هذا الأسلوب أسلوباً غير عملي. وفي حقيقة الأمر، فقد ذكر في بعض التقارير أن أسلوب الإنتاج في شركة Volvo الشهيرة، والذي ينطوي على استخدام التكنولوجيا من خلال المجموعة والعمل الجماعي، كان لا بد من مراجعته وذلك لأنه لم يكن هناك استطاعة لحفظ تكاليف الإنتاج في مستوى تنافسي مع الاستعانة بطرق أكثر تقليدية.

من ناحية أخرى، فقد تم من خلال منهج ICI لإدارة الأداء توجيه قدر كبير من التركيز على أهمية التوجيه عن طريق المديرين التنفيذيين. وقد قوبل هذا المنهج بعدد من الاعتراضات التقليدية. يتمثل أول هذه الاعتراضات في الوقت الذي يتم تخصيصه وكيفية تأثير ذلك من

حيث صرف اهتمام المديرين عن وظيفتهم الأساسية. ويؤدي ذلك إلى إثارة الفضول إلى حد كبير، حيث إنه إذا لم يكن الدور الرئيسي للمدير ضمان تحقيق الأداء الأمثل، ففيم يتمثل هذا الدور؟ وتبقى الحقيقة التي تقول بأن أحد الأمور الأساسية لمنهج ICI وأحد أسس أية عملية إدارة أداء فعالة تتمثل في الحاجة إلى ضمان أن يتم الإشراف على هذه العملية بواسطة المديرين التنفيذيين. ويتمثل الأمر المشجع بشأن منهج ICI في أنه حتى أقسام البحث من الممكن أن تلحظ قيمة تحديد الأهداف، وذلك على الرغم من الصعوبات.

مراجعة الأداء

عند التحدث بدقة، فإن مراجعة الأداء تعتبر جزءًا من عملية إدارة الأداء. مع ذلك، فإنه في ضوء الاعتبارات المحددة التي تنطبق على هذا الجانب من العملية من الملائم أن يتم اختباره كعنصر منفصل.

حيثما يوجد تقدير الأداء، فإنه يرتكز بشكل أساسي حول مقابلة شخصية يتم عقدها مرةً أو مرتين في العام، بين الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه في العمل. وفي بعض الأحيان، من الممكن أن يكون لنتيجة هذه المقابلة تأثير على المرتب والترقية، في حين يكون التركيز في حالات أخرى على التدريب والتطوير. وغالبًا ما يتم من خلال هذه المقابلات إثارة بعض الأمور المتعلقة بالأداء قد لا يكون قد تمت مناقشتها في أي وقت آخر من العام.

من ناحية أخرى، من الممكن لبعض المقابلات أن تدور على نحو لطيف؛ مما يترك عند الموظف انطباعًا بأنه يؤدي بشكل جيد يرضي رؤساءه وذلك على الرغم من أن رأي المدير قد لا يكون كذلك. ويحدث ذلك لأن عددًا كبيرًا من المديرين يجد أنه من غير المريح أن يقوم بتوجيه النقد العلني إلى مرؤوسيهم بخصوص الأداء، وذلك على الرغم من أنهم قد يقوموا بتوجيه هذا النقد وتوصيله من خلال طرف ثالث. على الجانب الآخر، فإنه من الممكن أن ينحدر مستوى المقابلات حتى تصبح مجرد جلسات لتوجيه اللوم بخصوص الإخفاقات السابقة.

وهكذا، فإن ما هو مطلوب فعلاً يتمثل في عملية بناءة يتم من خلالها توفير الدعم علاوةً على تقديم النصائح التي من شأنها مساعدة الفرد في التطور والتحسن. وسوف يتقبل الأشخاص العاملون الذين يتميزون بالقدرة والذين يتم تحفيزهم بشكل جيد النقد البناء ويرحبون به. وحتى يمكن تحقيق ذلك، فإن هناك مجموعةً من المبادئ المحددة التي يجب الالتزام بها، ومن هذه المبادئ:

- ينبغي ألا تشتمل المقابلة التي يتم من خلالها تقدير الأداء على أية مفاجآت. وينبغي أن يكون الشخص الذي تعقد هذه المقابلة معه ملمًا بمستوى أدائه قبل المقابلة من خلال تقرير التقييم الذي يعطى له بانتظام بواسطة المدير.
- ينبغي أن يتم تطبيق هذه العملية على كل الأشخاص. وذلك لأنه من حق كل موظف أن يعرف مستوى أدائه ومن الواجب على الإدارة أن تعلمه بذلك إذا ما أراد.

- ينبغي أن يتم تشجيع الموظفين ليقوموا بمراجعة أداءهم ويقدموا أراءهم عن الطريقة التي قاموا بأداء المهام الموكلة إليهم من خلالها.
- ينبغي أن يتم التركيز من خلال المناقشات على الأهداف التي تم تحديدها وكيفية تحقيق هذه الأهداف.
- يجب أن يتذكر الشخص الذي يقوم على عملية تقدير الأداء أن لهم أذنان وفم واحد، ويجب أن يكون الاستخدام على أساس النسبة عند التعامل مع المقابلات الخاصة بتقدير الأداء؛ أي يكون الاستماع ضعف الكلام.

تصنيف الأداء

يتمثل أحد الأجزاء المهمة في عملية تقدير الأداء في الحكم على مدى جودة المستوى الذي أدى الشخص من خلاله لتحقيق بعض الأهداف المحددة. بصفة عامة، فإن تقييم النتائج سيكون أسهل من الحكم على مدى جودة تلك النتائج، ولكن من الممكن ألا تكون هذه العملية مباشرةً بهذا القدر حتى عندما تبدو المعايير واضحة. من جهة أخرى، عند تكوين الآراء بشأن الأداء، فإن هناك عدداً من المبادئ الأساسية التي يجب الالتزام بها. ومن هذه المبادئ:

- ينبغي أن يتم تكوين رأي عن الأداء بالمقارنة بالأهداف العامة، والتي قد يكون قد حدث تقسيمها إلى أهداف منفصلة تساهم معاً في تحقيق الأهداف العامة. على سبيل المثال، من الممكن أن يتكون أحد الأهداف الخاصة بالوصول إلى مستوى معين من المبيعات من مجموعة من الأرقام المستهدفة من الإنتاج لكل شخص.
- قدر المستطاع، ينبغي أن يكون من الممكن قياس الأهداف، وذلك على الرغم من أنه بالنسبة لمعظم الوظائف سيكون هناك خليط من معايير الأهداف والكفاءات. وعندما يتم استخدام الكفاءات ينبغي أن يتم وصفها بعناية ودقة في شكل مهارات أو سلوك قابل للتوضيح والذي يمكن تقييمه بموضوعية. وفي كل الأحوال، فإن ما يجب تجنبه يتمثل في أي نوع من المناهج التي تعتمد على السمات يتم من خلالها تصنيف الأشخاص فقط على أساس الصفات الذاتية مثل "المظهر" و"الشخصية"...إلخ (انظر دراسة الحالة في صفحة ١٠٥).
- من سوء الحظ، أنه لا يوجد سوى عدد قليل جداً من الطرق المختصرة عن الحديث عن عملية تقييم الأداء. وهكذا، فإنه يجب التفكير بعناية ودقة في كل الأهداف والغايات كما يجب أن يوضع في الاعتبار الظروف التي تم تحقيق هذه الأهداف من خلالها. ونادراً ما يوجد أية معادلة سهلة من الممكن أن يتم استخدامها في قياس معين.
- في عمليات تصنيف الأداء، ينبغي للشخص الذي يقوم بتقدير الأداء أن يضع في الاعتبار كل جانب من جوانب الوظيفة، كما ينبغي أن يقوم بعملية تصنيف شامل للوظيفة ككل وألا يتأثر بشكل مفرط بالحد الأقصى من الأداء في جزء واحد منها.

- تتمثل إحدى كبرى الصعوبات التي يواجهها أي مدير في عملية تقدير أداء العاملين في أن يكون موضوعيًا بشأن هؤلاء الأشخاص العاملين. وذلك لأن هناك ميلاً طبيعيًا إلى الرغبة في إعطاء تصنيفات للأشخاص الذين نحبهم أفضل من تلك التي يتم إعطاؤها للأشخاص الذين لا نشعر تجاههم بالقدر نفسه من الحب أو الحماس. بطريقة مشابهة، من الممكن أن تجعل إحدى السمات المؤثرة التي يتصف بها الشخص الذي يخضع لعملية التصنيف من يقوم بهذه العملية يعطي تصنيفًا للسمات الأخرى التي يتصف بها هذا الشخص ربما أعلى من التصنيف الذي تستحقه. ومن الممكن أن يحدث العكس عندما يؤثر المستوى السيئ في أحد جوانب الأداء على الرأي الذي يتم تكوينه عن الجوانب الأخرى.
- عند التعامل مع أداء الأفراد، ينبغي أن يكون التركيز على ما ينظر إليه على إنه الأهداف التي تحتل قدرًا من الأولوية، كما ينبغي أن يتم قياس الأداء العام بالمقارنة بمسئوليات الشخص الذي يشغل الوظيفة.
- ينبغي الوضع في الاعتبار أية عوامل داخلية تؤثر على الأداء؛ مثل التغييرات التي تجرى على المؤسسة ومدى إتاحة الموارد ودرجة التحدي الذي يعتمد على المسئوليات في المقام الأول.
- يجب أن يضع الشخص الذي يقوم بعملية التقدير في الاعتبار العوامل الخارجية أيضًا، وبوجه خاص من حيث ظروف السوق والتغييرات التي تحدث في القانون أو في سياسات الحكومة علاوةً على الظروف الاقتصادية. وهناك أمثلة عديدة على بعض الشركات الضخمة التي يوجد بها العديد من الأقسام؛ حيث يوجد بعض الأقسام المزدهرة يقوم المديرون فيها بتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بل ويفوقون هذه الأهداف بسهولة، في حين أنه في الأقسام الأخرى من الشركة – بسبب الحالة السيئة للسوق – يكافح المديرون كفاحًا مريرًا لمجرد الاقتراب من مستوى مشابه لتحقيق الأهداف. في مثل هذه الظروف، ينبغي الوضع في الاعتبار الظروف السائدة في السوق، حتى ولو اقتضى الحال إلى المخاطرة بتقليل ما يمكن أن ينظر إليه على أنه العدل الداخلي.

من ناحية أخرى، فإنه هناك عدد من الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها شرح تصنيف الأداء. تقوم بعض المؤسسات بشرح تصنيف الأداء بطريقة لفظية قياسية، وربما يستخدم آخرون تصنيف هجائي أو رقمي. في حين من الممكن أن يصف آخرون الأداء من حيث الأهداف؛ على سبيل المثال أن يقال تم تحقيق الأهداف أو تم تخطى الأهداف، ...إلخ. وبالمثل، فإن عدد المستويات يتباين، مع وجود خمسة من هذه المستويات أكثر شيوعًا. ويتمثل أحد المخاطر التي تكتنف استخدام عملية التصنيف التي تتكون من خمس نقاط في أنها تشجع الشخص الذي يقوم بعملية التصنيف على أن يختار المربع الأوسط في كل مرة. غير إنه من

المتوقع أن معظم الأشخاص العاملين في أية مؤسسة - حوالي من خمسة وستين بالمائة إلى سبعين بالمائة - سينتمون إلى الفئة المتوسطة من الأداء المُرضي، وذلك على فرض أن هناك توزيع عادل للمهارات والقدرات. أما أي توزيع لا يتسم بالعدل، على سبيل المثال، عندما يتم تصنيف نصف الموظفين على أنهم أصحاب مستوى أداء متميز، فإن ذلك من شأنه أن يتسبب في وجود بعض المشاكل بخصوص كيفية تطبيق مقاييس الأداء وبخصوص الأهداف التي تم تحديدها.

من جهة أخرى، تدعي بعض المؤسسات أن الأداء الاستثنائي يمثل المعدل الطبيعي. وفي حالة ما إذا كان ذلك هو الحال، فإنه ربما تكون الأهداف التي يتم تحديدها حينئذٍ أعلى عند مقارنتها مع أهداف المنافسين ولكنها تعتبر أهدافًا متوسطةً في داخل المؤسسة، ومن ثم فإنه لا يزال من المتوقع التوزيع الطبيعي للتصنيفات. ومع ذلك، فإنه ربما يكون هناك بعض الميزات السيكولوجية التي تكمن في وصف المستوى المُرضي من الأداء بأنه مستوى متميز، شريطة أن يتم تعديل كل التعريفات الأخرى بما يتوافق مع ذلك. وسوف تعتمد أكثر طرق الوصف تناسبًا على ثقافة المؤسسة.

وسوف يتم من خلال الشكل (٥-٣) توضيح بعض الأمثلة على موازين التصنيف كما سوف يتم عرض دراسة حالة تتناول عملية التقدير لاحقًا في هذا الفصل.

شركة Berisford International:

١- أداء ضعيف
٢- أداء مقبول
٣- أداء متوسط
٤- أداء جيد
٥- أداء ممتاز

بنك Barclay:

فئة العقود التي فاقت النتائج المطلوبة (عشرون بالمائة من العقود في عام 1992)
فئة العقود التي تم تنفيذ النتائج المطلوبة من خلالها فقط (من سبعين إلى خمس وسبعين بالمائة)
فئة العقود التي لم يتم تحقيق النتائج المطلوبة من خلالها (من خمسة إلى سبعة بالمائة)

شركة American Express:

G1 تفوق متطلبات المستهلك بشكل ملحوظ
G2 تفوق متطلبات المستهلك
G3 تلبي كل متطلبات المستهلك
G4 تلبي معظم متطلبات المستهلك
G5 لا تلبي متطلبات المستهلك

الشكل (٥-٣): بعض الأمثلة على موازين التصنيف

دراسة حالة - التقدير الذي يعتمد على السمات

يدور هذا المثال حول إحدى المؤسسات المعينة، وهي عبارة عن شركة متوسطة الحجم تعمل في قطاع الخدمات، كان لديها خطة لتقدير الأداء تم من خلالها تصنيف الأشخاص بناءً على السمات الفردية التي من بينها "الذكاء". ولم يكن من المثير للدهشة أن يقوم أحد الأشخاص بتقديم تظلم رسمي بخصوص التصنيف الذي حصل عليه تحت هذا البند، وذلك لأن المدير استخدم في وصفه عبارة "ليس شديد الذكاء".

ربما ترغب في التفكير فيما يلي:

١- كيف يختلف المنهج الذي يعتمد على السمات الشخصية عن المنهج الذي يعتمد على الكفاءة؟

٢- ما الخصائص الأساسية المطلوبة في الكفاءات للحيلولة دون تحولها إلى مجرد قائمة تحتوي على ما نتمنى أن يكون موجوداً؟

ضمان إجراء تقدير فعال للأداء

عند التعهد بإجراء التقدير، فإنه ينبغي أن يكون الشخص الذي يقوم بعملية التقدير على علمٍ بالعوامل التي من الممكن أن تؤثر ليس على الأداء فحسب، ولكن على طريقة سير جلسة التقدير أيضاً. وتشتمل أنواع العوامل التي من الممكن أن تؤثر على الاتجاهات على ما يلي:

- عمر وخبرة كل من الشخص الذي يقوم بعملية التقدير والشخص الذي يخضع لهذه العملية
- شخصية كل منهما ومدى توافقهما معاً
- النوع (رجل أو امرأة) أو الأصل العرقي لكل منهما
- إلى أي مدى يشعر كل منهما بالود أو بعدم الارتياح تجاه الآخر
- الأداء السابق للشخص الذي يخضع لعملية التقدير والاتجاه الحالي له – من المحتمل أن يكون الشخص الذي يتحسن أداؤه متوثباً، في حين إنه ربما يكون الشخص الذي يسير أداؤه نحو الأسوأ في موقف دفاعي
- خوف الشخص الذي يقوم بعملية التقدير من رد فعل الشخص الذي يخضع لهذه العملية – لقد أوضحت بعض الدراسات السابقة أن أحد الأسباب الرئيسية في فشل عملية تقدير الأداء يرجع إلى إحجام المديرين عن نقد الأداء في الوقت الذي يكون ذلك ضرورياً.

من ناحية أخرى، فإن هناك عدداً من الإرشادات العامة التي يجب اتباعها لضمان أن تسير مقابلات تقدير الأداء بشكل جيد. ونعني بهذه الإرشادات العامة أن يكون لدى الطرفين كليهما شعور بأنهما يشاركان في مناقشة مفيدة وبناءة. وعلاوةً على ذلك، ينبغي أن يتم

توضيح أية جزئيات تثير الشكوك، كما ينبغي أن يترك لدى الشخص الذي يخضع لعملية التقدير انطباع بأن المؤسسة معنية بتطوير مستوى أدائه. وتتمثل بعض القواعد المهمة التي يجب أن تضعها نصب عينيك فيما يلي:

- ينبغي أن يكون هناك تخطيط دقيق للمقابلة مقدماً. ولا يعني ذلك العثور على مكتب هادئ حيث لا توجد أية أسباب تؤدي إلى مقاطعة الحديث فحسب، ولكن ذلك يعني أيضاً أن يكون الشخص الذي سوف يقوم بعملية التقدير قد قرأ كل المعلومات التي ترتبط بالموضوع وجمع أية معلومات ضرورية. بطريقة مشابهة، ينبغي أن يكون الشخص الذي سيخضع لعملية التقدير مستعداً للمقابلة أيضاً. ويكون ذلك عن طريق مراجعة الأداء، كما ينبغي أن يطلب منه أن يقوم بتصنيف هذا الأداء قبل المقابلة. ومن الأهمية بمكان أن يُتذكر دائماً أن هذه العملية لها مساران وأنه ينبغي ألا يكون هناك أية مفاجآت في انتظار أي من الطرفين.
- ينبغي على الشخص المسئول عن عملية التقدير أن يضمن أن تتم إدارة المقابلة في جو من الدعم كما ينبغي أن يركز على النصح والتوجيه والدور التطويري الذي يمثل جزءاً من المسئولية الإدارية.
- يجب أن يكون التركيز – قدر الإمكان – على الجوانب الإيجابية من الأداء. ولا يعني ذلك أنه ينبغي تجاهل الجوانب السلبية، ولكن ينبغي أن يسود الجو العام قدر من التفاؤل والابتهاج. ومع ذلك، فإنه ينبغي أن يوضع في الاعتبار أن معظم الأشخاص الطموحين ذوي المستوى العالي من الأداء – بينما يرحبون ويحتاجون إلى المديح – عادةً ما يهتمون بشكل أكبر بمعرفة المواطن التي يجب عليهم أن يحسنوا أداءهم فيها.
- ينبغي التركيز على فرص التحسن وتوضيحها عند الحديث عن الجوانب الأقل كفاءةً من الأداء.
- ينبغي أن يتم تشجيع الشخص الذي يخضع لعملية التقدير على أن يتكلم. وعلاوةً على ذلك، ينبغي أن يناقش الشخص الذي يقوم على عملية التقدير أية مشكلات أو اهتمامات أو نقاط ضعف كما ينبغي أن يقدم الحلول عندما يكون ذلك مناسباً.
- ينبغي أن يتم الموافقة على الإجراءات التي من شأنها حل المشاكل التي تم تحديدها وتطوير الشخص الذي يخضع لعملية التقدير بصفة عامة.
- بعد الانتهاء من المقابلة، ينبغي العمل على ضمان أن يتم تنفيذ الإجراءات التي تم الاتفاق عليها. كما ينبغي أيضاً أن يتم تتبع مسار الأداء وتعزيز الجوانب الإيجابية باستمرار.
- حيث إن لتصنيفات الأداء تأثيراً مباشراً على المرتبات، فإن ذلك من شأنه أن يؤثر على اتجاه سلوك الشخص الذي يخضع لعملية التقدير تجاه المقابلة. ولهذا السبب،

فإنه من الأفضل أن يتم فصل المناقشات المتعلقة بالمرتبات عن المقابلات التي يتم من خلالها تقدير الأداء والتي تهتم أكثر بتطوير الموظف.

- أخيراً، على الرغم من أن هذه النقطة من الوضوح بما يجعل ليس هناك حاجة إلى ذكرها، فإنه من المهم أن تتذكر دائمًا أن المقابلات الخاصة بعملية التقدير سرية جداً. على سبيل المثال، من غير الملائم أن تقوم بعقد مقارنات بين أداء الشخص الذي يخضع لعملية التقدير وأداء الأشخاص الآخرين أو أن تناقش مع شخص التصنيفات التي حصل عليها الآخرون.

علاوةً على ما تقدم، فإن السبيل إلى تقدير ناجح للأداء ربما يتمثل في ضمان أن يتعهد المديرون التنفيذيون بالقيام بهذه المهمة، وأن يتم تدريبهم بشكل كامل القيام بها. بالإضافة إلى ذلك، أن يكون هناك قبول عام بمبدأ التقدير من قبل الأشخاص الذين سوف يخضعون لعملية التقدير. ويبقى الشيء الوحيد الأكيد أنه سوف يتم تقدير أداء الأفراد في كل الأحوال. ويتمثل أحد الأمور فيما إذا كان ينبغي أن يتم القيام بهذه العملية بشكل غير رسمي أم بشكل رسمي وبطريقة نظامية منفتحة من الممكن أن تطور وتعزز ثقافة خاصة بالأداء. ومع ذلك، فإنه بمجرد أن يتم القيام بالعملية، فإنه لا بد من أن تكون هذه العملية الوحيدة وألا يتم القيام بعمليات أخرى. وذلك لأنه يوجد على الأقل مؤسسة واحدة يوجد بها – بالإضافة إلى الخطة الرسمية – خطة أخرى غير رسمية يستطيع من خلالها المديرون أن يعدلوا أي تعليقات ربما كانوا قد وضعوها في المناقشات التي تم إجراؤها وجهًا لوجه مع الشخص الذي يخضع لعملية التقدير. ومن الممكن أن يتم توصيل هذه التعليقات المعدلة، بصورة غير رسمية إلى كبار أعضاء الإدارة وسوف يتم وضعها في الملفات الشخصية الخاصة بالأفراد. ومن الواضح أن مثل هذا الأسلوب يضعف من مبدأ إدارة الأداء ككل. ونأمل أن يكون هذا مثال منفصل غير سائد.

تقديم المكافآت الخاصة بالأداء

يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء أحد عناصر عملية إدارة الأداء ويهدف إلى منح الموظفين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف. ويعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت المالية، ويشتمل على بعض الأمور مثل الإشادة أو توفير فرص أفضل للتدريب والتطوير أو الترقية. وفي أغلب الأحيان، فإن أحد الأشياء التي يحتاج إليها الموظف بشكل أكبر يتمثل في الاعتراف بأنه يقوم بعمل جيد، وعندما يتم التعبير عن ذلك، على سبيل المثال، من خلال العلاوات، فإن ما يهم في الغالب هو الاعتراف والإقرار بالأفضلية وليس المال فقط. وعندما يدخل المال المعادلة فإنه عندئذ فقط يصبح تقديم المكافآت الخاصة بالأداء عمليةً خادعةً جداً، ولذا فإن التركيز هنا يكون على الجوانب المالية.

من ناحية أخرى، فإنه عادةً ما ينظر الأشخاص إلى عملية إدارة الأداء من حيث المرتب الذي يتم تحديده بناءً على مستوى الأداء. وهكذا، فإنه عندما يكون هناك ضغوط في العمل بهدف تحسين الأداء، فإنه غالبًا ما يكون هناك رغبة من قبل المديرين في الدفع في مقابل

النتائج كرد فعل عام لكثير من المديرين. وذلك على الرغم من أنه قد لا يكون هناك نظام شامل في المؤسسة لإدارة الأداء. ومع ذلك، فإن لا يكون من المناسب أبداً تقديم أسلوب الدفع الذي يرتبط بمستوى الأداء إذا لم يكن مثل هذا النظام موجود بالفعل. وجديرٌ بالذكر إنه من الصعب جداً القيام بهذا الجانب من العملية بشكل صحيح؛ وهناك أمثلة كثيرة على خطط يتم من خلالها تطبيق أسلوب الدفع الذي يرتبط بمستوى الأداء والتي من الممكن أن يطلق عليها الدفع المتعلق بالجدارة أو حوافز الأداء أو حوافز الإنتاج...إلخ حازت على سوء السمعة. على سبيل المثال، وجد من خلال إحدى الدراسات المتعمقة التي أجريت عن طريق أحد المعاهد على ثلاث مؤسسات؛ تعمل إحداها في مجال بناء المجتمع وأخرى في مجال بيع الأغذية بالتجزئة بينما تتمثل الثالثة في هيئة محلية، وجد من خلال هذه الدراسة أن الدفع على أساس مستوى الأداء الذي كان يتم تطبيقه لتحقيق نوع من التحفيز كان يأتي بنتائج عكسية. بالمثل، فقد أوضحت دراسة تم إجراؤها على المديرين في شركة British Telecom أن ثلاثًا وستين بالمائة يعتقدون أن سياسة الدفع الذي يرتبط بمستوى الأداء لا يتم تطبيقها بصورة عادلة. وقد تخلت كل من شركة London Borogh of Lewisham وSheffield City Council عن خططهما الخاصة بالدفع الذي يرتبط بمستوى الأداء. وقد تقرر في Lewisham أنه لم يكن هناكِ أي تحسن في القدرة الإبداعية وأن عنصر المرتب لم يكن حافزاً كافيًا، كما رفض مديرون كثيرون التقديرات التي حصلوا عليها. أما في Sheffield فقد تم وصف الخطة بواسطة كبير مسئولي شئون الأفراد في المجلس بأنها كانت في أحسن الأحوال في غير محلها وفي أسوأ الأحوال تؤدي إلى الانقسام.

أهداف الدفع المرتبط بمستوى الأداء

على الرغم من الإشارة إلى صعوبة القيام بذلك بطريقة صحيحة، فلماذا تحاول المؤسسات أن تربط الدفع المرتبات أو المكافآت بمستوى الأداء، ولماذا يمثل ذلك اتجاهًا متزايداً بوضوح، بصفة خاصة في القطاع العام وبالأخص في تلك الأجزاء التي تمت خصخصتها مؤخراً؟ من الممكن أن يكون لتقديم أسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء عدداً من الأهداف منها:

- يتمثل الهدف الأول في تحفيز الموظفين حيث سوف يلاحظون أن المكافآت التي يحصلون عليها ترتبط مباشرةً بالجهد الذي يبذلونه.
- رفع درجة التركيز لدى الموظفين على أهداف الشركة والتزامهم بتحقيق هذه الأهداف
- المساعدة في تطوير ثقافة أداء أو تعزيز الثقافة الموجودة
- مكافأة ما يقوم به الأشخاص من إسهامات في النجاح الذي تحققه المؤسسة (والتي تختلف عن المجهود الأساسي الذي يتم القيام به)

- المساعدة في تعيين والمحافظة على مجموعة عاملين يتميزون بالكفاءة العالية
- ضمان أن المكافآت تسير مع أداء المؤسسة
- تحقيق العدل حيث أنه سيكون من المقبول بصفة عامة أن يتلقى الأشخاص الذين يقدمون أفضل المساهمات أكبر المكافآت
- المساعدة في تحقيق الأهداف المؤسسية عن طريق جعلها القاعدة التي يتم دفع أية حوافز على أساسها
- التشجيع على التركيز على أداء الفرد أو الفريق، ويعتمد ذلك على أي منها يعتبر أكثر ملائمةً مع متطلبات واحتياجات المؤسسة.

بعض المناقشات المؤيدة والمعارضة لأسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء

سوف يتم تلخيص بعض المناقشات المؤيدة والمعارضة في الجدول (٥-١).

الشروط الواجب توافرها لتحقيق الاستحداث الناجح لأسلوب الدفع المرتبط بالأداء

حتى يتم إدخال أسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء بنجاح، فإنه لا بد من توفر العوامل التالية:

- يجب أن تتلاءم الخطة مع ثقافة المؤسسة. ومن ثم، فإنه ليس من الجيد استخدام خطة تم إعدادها من قبل (من أجل مؤسسة أخرى على سبيل المثال). وفي بعض الحالات قد لا يكون من الملائم أن يكون هناك أية خطط بالمرة.
- يجب أن يكون هناك نوع من الربط بين الخطة وعملية شاملة لإدارة الأداء. وذلك لأنه دون وجود مثل هذه العملية، فإنه لن يكون من المتوقع أن يعمل أسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء بكفاءة.

الجدول (٥-١): بعض المناقشات المؤيدة والمعارضة لأسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء

المناقشات المؤيدة	المناقشات المعارضة
يبدو من العدل أن يتم توزيع أعلى المكافآت على أولئك الذين يقدمون أفضل المساهمات في إنجاح المؤسسة، وذلك بدلاً من توزيع المكافآت على أساس طول فترة الخدمة فقط.	من الصعب جداً قياس الأداء بدقة، وينطبق ذلك بصفة خاصة على الوظائف الإدارية والمهنية وتلك التي تتعلق بالإدارة. ومن المؤكد أن أي تقييم للأداء سوف يتسم بالذاتية، والذي من الممكن أن يؤدي بدوره إلى تصنيفات غير صحيحة وتخصيصات غير عادلة للمكافآت.
في حين أنه قد لا يتم تحفيز كثير من الأشخاص عن طريق المال، فإن معظم الأشخاص العاملين يفضلون الإقرار بما قاموا به من جهد. وتمثل القدرة على دفع حوافز الأداء إحدى الوسائل التي توضح للشخص أن ما قام به من إسهام قد تم تقييمه.	لا يتم التحفيز من خلال المال – وذلك لأن هناك بحثًا دقيقًا ودليلاً عمليًا يقول بأن عددًا كبيرًا من الناس لا يتم تحفيزهم من خلال المكافآت المالية، وأن هؤلاء الأشخاص الذين من المحتمل أن يتلقوا المكافآت سيكونون الأعلى من حيث درجة التحفيز في كل الحالات.

المناقشات المؤيدة	المناقشات المعارضة
ينبغي أن تساعد عملية تحديد أهداف الأداء وعرض الحوافز على أساس هذه الأهداف في توجيه التركيز إلى الأمور ذات الأهمية للمؤسسة.	من الممكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى انصراف الأشخاص إلى المخرجات قصيرة الأجل والتركيز أيضًا على تلك المخرجات التي سوف تجلب لهم المكافآت وقد يؤثر ذلك على مستوى الجودة وعلى التطوير طويل الأجل.
يعني النمو المستمر في الخطط التي تقوم على أسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء أن هناك توقعًا من جانب الأشخاص الذين يشغلون الوظائف بأن الأداء المتميز سوف يتم مكافأته عن طريق نوع من الحوافز - وجديرٌ بالذكر أن عدم منح مثل هذه المكافآت قد يؤدي إلى حدوث نتائج عكسية.	أحيانًا ما يكون من الممكن استخدام أسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء كوسيلة للتعويض عن المستويات المتدنية من الأجور والذي من الممكن أن يؤدي إلى تشويه سياسة دفع الأجور وإلى فقد العنصر التحفيزي.
من الممكن أن تساعد الخطط التي يتم تصميمها بعناية في توصيل رسائل واضحة عن أداء المؤسسة.	من الممكن أن يؤدي التأكيد الزائد على أداء الفرد إلى إضعاف العمل الجماعي.
	من الممكن أن يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إحداث انقسامات، وبوجه خاص في حالة ما إذا شعر الأشخاص أنه لا يتم توزيع المكافآت على أساس من العدل.
	ليس هناك دليل قوي على أن هذا الأسلوب يساعد فعلاً في تحسين الأداء.
	من الممكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى إضعاف عملية تقدير الأداء وذلك لأنه ربما يشعر الشخص الذي يخضع لعملية التقدير أنه سيكون للنتيجة تأثير على المرتب.
	من الممكن أن تزيد مثل هذه الخطط إذن الدفع العام إذا لم يكن هناك عمليات مراقبة محكمة.

- لا بد من أن تشتمل عملية إدارة الأداء على آلية قوية لتحديد الأهداف والغايات التي تتوافق مع المعايير التي تم تحديدها سابقًا في هذا الفصل ولمراجعة وتقييم الأداء طبقًا لهذه المعايير.
- يجب أن يكون هناك التزام من قبل الإدارة العليا تجاه هذه العملية، وذلك حتى يتعهد بها المديرون التنفيذيون وحتى لا ينظر إليها على إنها مجرد عملية مرتبطة بشئون الأفراد.
- بينما ينبغي أن تكون المقاييس التي يتم الحكم على الأداء على أساسها موضوعيةً ومن الممكن قياسها إلى أقصى درجة ممكنة، فإنه سوف يكون هناك حاجة حتمية لوجود بعض المقاييس الأكثر موضوعية.

- يتمثل أحد الاعتبارات الأساسية في ضمان أن يتلقى المديرون الذين يقومون بتنفيذ الخطة تدريبًا شاملاً على مبادئ وأساسيات الخطة.
- ينبغي أن تتسم الخطة بقدر كاف من المرونة وذلك حتى يمكن الأخذ في الاعتبار التغيرات في ظروف العمل أو في الظروف الخاصة بالأفراد.
- لا بد من أن يكون الربط بين المكافآت المالية والأداء واضحًا كما يجب أن يتم توصيل هذا الربط بكفاءة إلى الموظفين.
- هناك حاجة إلى أن يكون هناك ضمان ألا تكون مقاييس الأداء من حيث الكم فقط ولكن يجب أن تكون من حيث الكيف أيضًا حيث تشتمل على بعض المقاييس، على سبيل المثال، العمل الجماعي والإبداع.
- يجب أن تتناسب المكافآت مع الجهد الذي يتم بذله والنتائج التي يتم تحقيقها. وفي حالة ما إذا تم النظر إليها على إنها باعثة على السخرية ولا تتناسب مع مقدار الجهد المبذول، فسوف تسقط الخطة بسرعة في مستنقع السمعة السيئة.
- عندما يتم تحديد الأهداف، ينبغي أن يوضع في الاعتبار الحاجة إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل علاوةً على الأهداف قصيرة الأجل. كما ينبغي أن يتم تصميم أية خطة خاصة بأسلوب الدفع الذي يرتبط بمستوى الأداء بحيث يتم من خلالها مكافأة من يقوم بتحقيق كلا الهدفين.
- يجب أن تركز الخطة المكافآت على الجزئيات من العمل التي تتميز بأعلى درجات الأهمية. أي إنه، إذا ما كانت المؤسسة تنوي محاولة تحسين العائد من رأس المال الذي يتم توظيفه، فإنه ينبغي أن يكون ذلك عندئذٍ واحداً من العوامل التي يجب منح الحوافز حتى يتم تحقيقها.
- ينبغي أن ترتبط النسبة المئوية للمرتب الأساسي أو حجم المبالغ التي يتم دفعها بطبيعة المؤسسة ونوع العمل الذي يتم القيام به. على سبيل المثال، في إحدى الوظائف المحددة الهدف التي تعتمد على شخصية الموظف وعلى مدى كفاءته في مجال المبيعات في سوق تنافسية من الممكن أن يرتبط المرتب بالكامل بمستوى الأداء ويتم تحديده بناءً على ذلك. ومع ذلك، فإن هذا لن يتلاءم بأي حال من الأحوال مع إحدى الوظائف الكتابية أو الوظائف المهنية.
- إذا كان من الواجب على الأشخاص العاملين أن يحققوا النتائج المطلوبة، فإنه ليس هناك بد من تعريف الوظائف وتحديد المسئوليات بوضوح.
- أخيراً، ينبغي أن يكون هناك وضوح كامل بشأن السبب الذي تم من أجله إدخال العملية والأهداف التي يجب أن تحققها. ودون وجود مثل هذا الوضوح، فإنه من الأفضل عدم الاستمرار في العملية.

استحداث إدارة الأداء

نعود الآن مرةً أخرى إلى عملية إدارة الأداء ككل، ولضمان الاستحداث الناجح لهذه العملية، فإنه ينبغي الالتزام بالمبادئ التالية:

١- ينبغي أن ترتبط هذه العملية بوضوح بالمهمة التي تبغي المؤسسة القيام بها وبالقيم الأساسية وتدعمهما، كما ينبغي أن ترتبط هذه العملية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

٢- لا بد من أن تتماشى مع ثقافة المؤسسة ومن أن تتلاءم معها.

٣- يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذه العملية وأن يتعهد المديرون التنفيذيون بالقيام بها.

٤- ينبغي أن يكون هناك - قدر المستطاع - مناقشات مشتركة وإشراك للموظفين في عملية تطوير الخطة ويكون ذلك مدعومًا بفهم شامل للخطة وتدريب متكامل لكل الأشخاص المشتركين في تطويرها.

٥- يجب أن يتم دعم الخطة من خلال نظام شامل يضم تحديد الأهداف والغايات ووصف واضح للوظيفة يوضح المسئوليات.

٦- يجب أن تظل الخطة تحت المراجعة المستمرة كما يجب إجراء أية تغييرات كلما كان ذلك ضروريًا.

٧- ينبغي أن تكون الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد في عملية إدارة الأداء منفصلةً عن الاعتبارات الخاصة بنظام المكافآت.

٨- ينبغي ألا يكون هناك أي ربط بالمرتب حتى يتم تنفيذ الخطة بكفاءة لبعض الوقت وريثما يتم قبول الخطة بصفة عامة في المؤسسة بأكملها.

ويتم تطبيق كثير من هذه المبادئ في الخطة التي يتم العمل بها في London Borough of Bexley والتي سوف يتم شرحها في دراسة الحالة التالية.

دراسة حالة - London Borough of Bexley

الأهداف

يتم من خلال London Borough of Bexley تطبيق تقييم شامل للعاملين وخطة تعتمد على أسلوب الدفع المرتبط بالأداء وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- ضمان أن يكون العاملون على علم بما هو مطلوب منهم أن يقوموا به والكيفية التي سوف يتم من خلالها تقييم الأداء
- مساعدة العاملين في تطوير الأداء المهارات اللازمة لضمان النجاح والاستعداد للترقية

- توفير آلية تمكن العاملين من مناقشة الأداء الوظيفي مع المديرين وتمكنهم من الاستفادة من تقارير التقييم
- ضمان أن يتم تقييم موضوعي وعادل للأداء وذلك لأغراض تتعلق بزيادة المرتب
- توفير سجل خدمة وإنجازات لكل موظف في الشركة.

وتتمثل الغاية في تحسين مستوى الأداء العام للمجلس وذلك عن طريق مساعدة الأفراد العاملين في تحسين مستوى أدائهم.

تخطيط الأداء

تعتمد الخطط الخاصة بأداء العاملين على ثلاثة عناصر، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

١- بيانات المسئولية: والتي يتراوح عددها عادةً بين ستة وثمانية بيانات، ويتم من خلالها تحديد النتائج الأساسية التي ينبغي أن يتم تحقيقها من خلال الوظائف.

٢- مؤشرات الكفاءة: والتي تتمثل في المعايير التي يتم تقييم كل مسئولية على أساسها.

٣- الإضافات السنوية: والتي تتمثل في بعض المهام المحددة أو المشروعات التي يتم التعهد بها بالإضافة إلى مسئوليات الشخص الذي يشغل الوظيفة.

علاوةً على ذلك، فإنه قد تم تحديد ست جزئيات أساسية لعملية توزيع المسئوليات. وهذه الجزئيات الست كالتالي:

١- الاستراتيجية - والتي تساعد في صياغة أهداف المجلس.

٢- التوجيه - وتتعلق هذه الجزئية بوضع وتوصيل خطط العمل.

٣- التنفيذ - أما هذه الجزئية فتتعلق بتوفير الخدمات في حدود الوقت الذي يتم تحديده وفي حدود التكاليف مع الالتزام بالمعايير المطلوبة.

٤- التطوير والتحكم المؤسسي - ويساعد ذلك في دعم بنية المجلس والتطورات الخاصة به وتطويرها.

٥- إدارة وتطوير العاملين - وتتعلق هذه الجزئية بتعيين وإدارة وتطوير العاملين بهدف تحقيق الأهداف الآنية ومواجهة التحديات المستقبلية.

٦- الكفاءة الشخصية - ويتم من خلال هذه الجزئية دعم وتطوير نطاق كامل من المعرفة والمهارات المرتبطة بالعمل.

من المعتقد أنه ينبغي أن تغطي الجزئيات السابقة النطاق الكامل من المسئوليات لمعظم الوظائف وذلك على الرغم من أنه من الممكن أن يكون هناك مسئوليات محددة أخرى.

مراجعة الأداء

هناك ثلاثة اجتماعات رسمية في العام يتم من خلالها تقدير الأداء:

- مراجعة المسئوليات والموافقة على المهام المحددة والمشروعات الخاصة بهذا العام
- عملية تقييم في منتصف العام (كل ستة شهور) لمراجعة التقدم والأداء
- عملية تقييم في آخر العام لتصنيف أداء الموظف في الجزئية المتعلقة بكل مسئولية

ومنح الفئة النهائية للأداء بالاعتماد على العام بأكمله. وتتمثل هذه التصنيفات فيما يلي:

١- أداء متميز من جوانبه كافة – عندما يتم تحقيق الأهداف البارزة والذي سوف يكون من شأنه جلب فوائد مستمرة.

٢- أداء يفوق بصفة عامة متطلبات الوظيفة – ويكون ذلك عندما يتم تحقيق بعض الإنجازات الواضحة.

٣- أداء يلبي بصفة عامة متطلبات الوظيفة.

٤- أداء مُرضي في معظم جوانب الوظيفة مع وجود حاجة إلى بعض التطوير في مستوى الأداء.

٥- مطلوب بعض التطوير الملموس لمستوى الأداء حتى يتمكن الموظف من تلبية متطلبات الوظيفة.

وبصفة عامة، فإن الفئة النهائية للأداء يتم منحها بواسطة مدير الشخص الذي يقوم بعملية التقدير. ولا يتم منح الفئة الأولى والثانية إلا عن طريق أحد كبار الموظفين. وللشخص الذي يخضع لعملية التقدير الحق في تقديم التماس إلى مدير الشخص الذي يقوم بعملية التقدير.

تقديم المكافآت الخاصة بالأداء

في حين أنه ينظر إلى عملية تقدير الأداء على أنها تمثل فرصةً للتركيز على احتياجات التدريب والتطوير، فسوف يكون لفئة الأداء التي يتم منحها أيضًا تأثير مباشر على زيادة مرتب الشخص الذي يخضع لعملية التقدير. ويتم تحديد ذلك من خلال استخدام مصفوفة متعلقة بالزيادة في المرتب والتي يتم من خلالها الوضع في الاعتبار الوضع الحالي للموظف بالنسبة لنطاق المرتب.

بناءً على ما تقدم، فإنه إذا ما كان هناك رسالة واحدة نرغب في أن يستخلصها أي قارئ من هذا الفصل، فسوف تكون هذه الرسالة أن إدارة الأداء تمثل عمليةً متكررةً وليست حدثًا يحدث لمرة واحدة فقط. إنها تمثل بحق طريقةً للإدارة ولضمان أن المؤسسة تحقق أهدافها. ومن ثم، فإنه ليس هناك خيار أمام المديرين بشأن القيام بهذه العملية من عدمه. حيث إن الدور

الأساسي للمدير يتمثل في ضمان أن الأشخاص العاملين في المؤسسة يؤدون بشكل فعال قدر المستطاع، وذلك للمساعدة في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها. ويعني ذلك إدارة أداء هؤلاء الأشخاص وتطوير ما قد يطلق عليه ثقافة أداء.

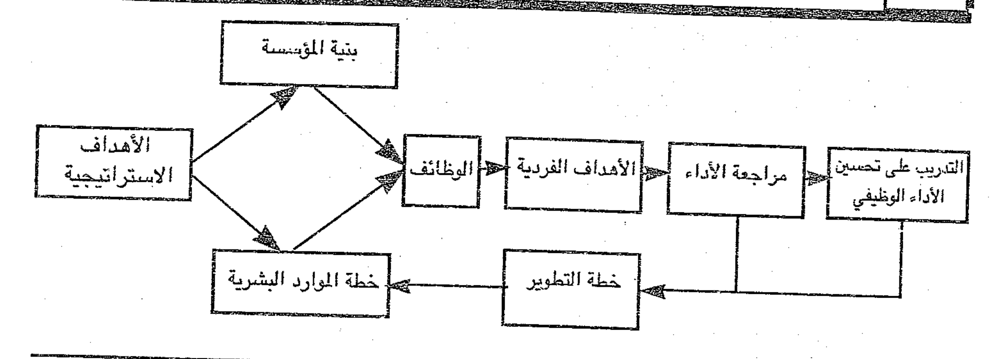
ومن ناحية أخرى، فإن الإدارة الفعالة للأداء تمثل أحد أسس النجاح في المؤسسة؛ وذلك حيث إن الأشخاص العاملين في المؤسسة يمثلون أهم المتغيرات وقد يمثلون الاختلاف الرئيسي بين النجاح أو الفشل. وتحتوي هذه العملية على إشارات لأنظمة أخرى متعلقة بالمؤسسة والتي تشتمل على التعيين والمرتبات والمزايا والتدريب والتطوير والعلاقات بين الموظفين. وهكذا، فإن هذه العملية تتسم بالأهمية الشديدة مما يوجب القيام بها بشكل صحيح.

الفصل السادس

التدريب والتطوير

سوف يدور هذا الفصل حول عملية التدريب والتطوير في المؤسسة. مع ذلك، فإنه من الأهمية بمكان أن نتذكر أن عملية تدريب وتطوير الموظفين لا تحدث بمعزل عن كل جوانب إدارة الموارد البشرية وترتبط بهذه الجوانب بطريقة ما. على سبيل المثال، سوف تحتاج عملية التعيين الأخذ في الاعتبار المهارات اللازم توافرها في الشخص الذي يجب أن يشغل وظيفةً ما حتى يتمكن هذا الشخص من القيام بمهام هذه الوظيفة بفاعلية، وسوف يبحث الأشخاص القائمون على عملية الاختيار عن دلائل على هذه المهارات. بطريقة مشابهة، لن يعتمد مدى كفاءة الأداء على وضوح الأهداف من الوظائف للأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف فحسب، ولكن سوف يعتمد ذلك أيضاً على مدى تدريبهم بشكل كامل حتى يتمكنوا من تحقيق هذه الأهداف. علاوةً على ذلك، فإن سلامة الموظفين، وبصفة خاصة في بيئة العمل الصناعية، تعتمد بشكل أساسي على تدريبهم من خلال طرق آمنة للعمل والذي سوف يكون من شأنه تقليل الحوادث والوقت الضائع وتحسين القدرة الإنتاجية. وسوف يتم توضيح الروابط بين عملية التدريب والتطوير وبين الجوانب الأخرى من عملية إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل (٦-١).

من ناحية أخرى، فإن الخط الذي يفصل بين نهاية عملية التدريب وبداية عملية التطوير يعد خطاً غير واضح على الإطلاق، وقد تم التعامل مع هاتين العمليتين من خلال هذا الفصل على أنه لا يمكن التمييز بينهما. وإذا ما كان هناك اختلاف بين العمليتين، فإن مثل هذا الاختلاف سيكون من حيث التأكيد.



الشكل (٦-١): عملية التدريب والتطوير

بعض التعريفات

التدريب

يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسئولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة. وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين، وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة. وعادةً ما تتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفةً لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة. أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغيرات التي من المحتمل أن تحدث.

وهناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية ويتمثل فيما يلي:

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

من جهة أخرى، فإنه من الصعب أن نغالي في تقدير أهمية التدريب الفعال. وهناك كثير من الأنظمة التي تفشل (بوجه خاص أنظمة الكمبيوتر) بسبب أنه لا يتم تدريب مستخدميها بشكل كافٍ والتي كان من الممكن أن تعمل بكفاءة لولا وجود هذا السبب. وكما ذكر من قبل، فإن التدريب الفعال يمثل عنصراً أساسياً للأداء الفعال أيضاً.

التطوير

بينما تعنى عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسئوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة، فإن عملية التطوير تعنى بمنح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسئوليات أكبر وذات متطلبات أكثر. وفي الوقت الحالي، فإنه يشغل التفكير تأكيد خاص على تعليم الأشخاص كيف يقومون بتطوير أنفسهم، وهي فكرة ينبغي أن تمثل أساس عملية إدارة الأداء ككل، وقد تمت مناقشتها بالتفصيل في الفصل الخامس. ويصف معهد شئون الأفراد وتطوير الأداء المهني عملية تطوير الآخرين بأنها أفضل عمليات التطوير الممكنة لقدرات الموظفين لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة و...ليقوموا بتطوير أنفسهم.

في حين يتمثل التعريف الخاص بلجنة خدمات القوة البشرية فيما يلي:

نمو قدرات أحد الأشخاص أو الوصول بها إلى درجة معينة، من خلال التعلم الواعي أو غير الواعي. وعادة ما تشتمل برامج التطوير على عناصر خبرة ودراسة كما يتم دعم هذه البرامج باستمرار عن طريق هيئة توجيه أو إرشاد.

من جهة أخرى، فإنه غالبًا ما يتم تصنيف عملية التطوير من حيث تطوير الإدارة وتطوير المؤسسة والعمالة. وبوجه خاص، فقد كان ولا يزال هناك تأكيد قوي على تطوير الإدارة. وربما لا يتسبب ذلك في إثارة الدهشة حيث إنه من المهم أن يتم تأهيل المديرين في المؤسسة. وذلك حتى يمكنهم التكيف مع التغيرات وحتى يكون لديهم كل المؤهلات اللازمة لتمكنهم من اتخاذ القرارات الحاسمة والمتعلقة بنجاح المؤسسة. وربما لأن المؤسسة قد لا تتمكن دائمًا من – أو ترغب في – تعيين المديرين المناسبين، فإنه من الواضح أنه من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تقوم بتطوير مديرين من داخلها. ويكون من المتوقع في كل الأحوال، وبصفة خاصة من جانب الأشخاص الموهوبين الطموحين، أن يحصلوا على مثل هذه الفرص للتطوير. وفي حالة ما إذا لم يحصل هؤلاء الأشخاص على هذه الفرص، فقد لا يبقون لفترة طويلة جدًا بالمؤسسة.

وبينما تتركز عملية تطوير الإدارة على المديرين، فإن عملية تطوير المؤسسة تدور حول تطوير المؤسسة ككل، أو على الأقل أجزاء معينة منها. وفي حين أن عمليتي تطوير الإدارة وتطوير الأشخاص العاملين تمثلان كلتاهما جزءًا من عملية تطوير المؤسسة، فإن عملية تطوير المؤسسة تهتم بشكل أكبر بالكفاءة الكلية للمؤسسة أو الصحة المؤسسية وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغير. وتشتمل هذه العملية على نطاق كامل من الاستراتيجيات والتقنيات والمناهج، والتي عادةً ما يطلق عليها التدخلات، والتي تستهدف الأفراد والمجموعات وفرق العمل وفي النهاية المؤسسة بالكامل. ويكون التأكيد على التغير الثقافي.

الغرض من عملية التدريب

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية (وأعلاها تكلفة) والذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة. ومن أجل هذا، فإن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف. وبصفة خاصة، فإنه يتم الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق ما يلي:

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي
- إيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة
- مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة.

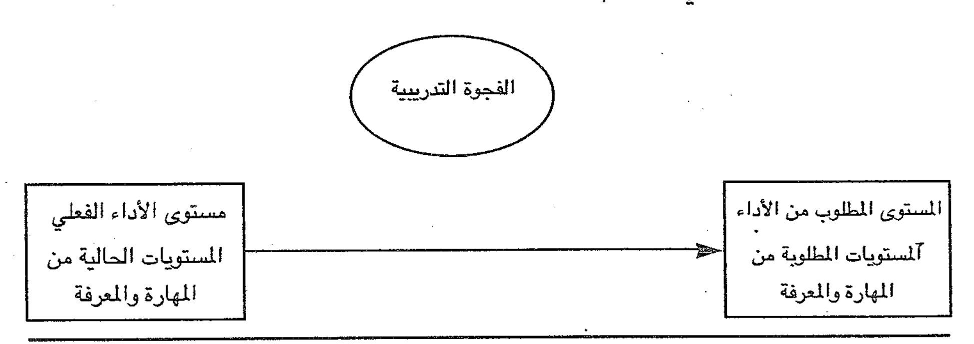
وبصفة عامة، فإنه من المقبول أن أكثر الجوانب صعوبةً في عملية التدريب يتمثل في تغيير السلوك والاتجاهات. وتظهر صعوبة هذا الجانب عند مقارنته بالتحسينات التي من الممكن أن يتم إدخالها على المعرفة والمهارات والتي من الممكن أن يتم الحصول عليها وقياسها بطريقة مباشرة نسبياً.

استحداث استراتيجية تدريب

ينبغي أن يتم التخطيط لعملية التدريب والربط بينها وبين الاستراتيجية العامة للمؤسسة شأنها في ذلك شأن أي من النشاطات الأخرى في المؤسسة. وسوف يتم من خلال الغايات والمهمة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها تحديد الأهداف المشتركة. وينبغي أن تحدد هذه الأهداف بدورها عدد ومستوى ونوع العمالة المطلوبة وذلك حتى يتم الحصول على هذه العمالة. وبصفة عامة، فإنه بالنسبة للوظائف المفردة ينبغي أن يكون هناك وصف للوظيفة يتم من خلاله تحديد مسئوليات الوظيفة أو النتائج الأساسية التي ينبغي تحقيقها. وعلى ذلك، فسوف تحدد هذه الأشياء بدورها نوع التعليم والمعرفة والمهارات وربما الكفاءة المطلوبة لشغل وظيفة معينة. وبعد أن يتم تحديد متطلبات الوظيفة، فإن المرحلة التالية سوف تتمثل في تحليل أية نقاط نقص في الفرد والتي ربما تحول دون تنفيذه لمسئولياته بكفاءة، والتي يقصد بها الفجوة التدريبية. سوف يتم تلخيص هذه العملية في الشكل (٦-٢).

من ناحية أخرى، فإن Armstrong يقول بأنه ينبغي ألا يتم النظر ببساطة إلى عملية التدريب على إنها عملية شكلية. ولكنه يذهب إلى أنه لا بد من أن يتم دعم هذه العملية عن طريق فلسفة إيجابية وواقعية تتناول الكيفية التي يساهم التدريب من خلالها في نجاح

المؤسسة. ومن المؤكد أنه ينبغي أن يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة عن الكيفية التي تنظر من خلالها إلى عملية التدريب، وإلا فسوف يكون هناك مخاطر وجود اتجاه يعتنق مبدأ الحرية في عملية التدريب. وعلى ذلك، فإن عملية التدريب – في حالة حدوثها بالمرة – سوف تكون عملية عشوائيةً تفتقر إلى الدراسة. ومن الواضح أن مثل هذا النوع من الأساليب يؤدي إلى ضياع الوقت والموارد. على الجانب الآخر، من الممكن أن تقرر المؤسسة أن أكثر الطرق توفيراً تتمثل في الاستعانة بأشخاص من خارج المؤسسة لديهم المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة بدلاً من استثمار الأموال نفسها في تدريبهم.



الشكل (٦-٢): الفجوة التدريبية

وهكذا، فأيًا كان القرار الذي تم اتخاذه، فإنه ينبغي أن يكون جزءًا من قرار واع ومدرك وليس مجرد شيء يحدث افتراضياً. وكما تمت الإشارة في التعريفات السابقة، فإنه ينبغي أن تكون عملية التدريب كلها جزءًا من برنامج نظامي ومدروس.

وسوف يحتاج استحداث أية سياسة تدريبية إلى تضمين المراحل التالية:

١- تحليل لاحتياجات التدريب

٢- برنامج تدريب مخطط لتلبية هذه الاحتياجات

٣- تنفيذ برنامج التدريب

٤- عملية تقييم لفاعلية التدريب الذي يتم.

وسوف يتم تناول هذه المراحل في الجزء التالي.

تحليل احتياجات التدريب

من الضروري أن تعتمد أية عملية تدريب على تحليل نظامي للدور الذي سوف تساهم به في كفاءة المؤسسة. ويتضمن ذلك تحديد احتياجات التدريب وتقييم إلى أي مدى يمكن إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية.

ويكون هناك حاجة للتدريب عندما يكون من الممكن التغلب على نقطة ضعف معينة عن طريق إجراء عملية التدريب المناسبة. وينبغي أن يتم تقييم هذه الاحتياجات على مستويات ثلاثة:

١- على المستوى المؤسسي

٢- على مستوى المجموعات أو المستوى المهني

٣- على المستوى الفردي.

وبصفة عامة، فإنه ينبغي أن تتمثل نقطة البداية لتحليل الاحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسي في الاستراتيجية المشتركة. وهكذا، فبمجرد أن يتم تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة وتحديد العوامل الرئيسية للنجاح، فإنه ينبغي أن يكون من الممكن تحديد الجزئيات التي يوجد بها بالفعل أو من المحتمل أن يوجد بها بعض نقاط الضعف أو القصور التي من الممكن أن يتم معالجتها عن طريق التدريب. وينبغي أن يكون كل ذلك واضحًا من خلال خطة الموارد البشرية التي سوف تحدد عدد ونوع ومستوى الموظفين المطلوبين لتلبية احتياجات حالية ومستقبلية.

من ناحية أخرى، لا بد للمؤسسة من أن تضع في الاعتبار مجموعة من العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على متطلبات المؤسسة من التدريب. وتشتمل هذه العوامل على ما يلي:

- حركة دوران العمالة – كلما كان عدد المعينين حديثًا أكبر، كانت الحاجة إلى التدريب على المهارات الوظيفية والتدريب الخاص بتعريف الموظفين بالعمل أكبر.
- التغيرات في التقنية – سوف تتطلب العمليات والأنظمة الجديدة عاملين تم تدريبهم بشكل جيد على التعامل مع هذه الأنظمة. وذلك لأن كثيراً من الأنظمة التي تعتمد على الكمبيوتر قد باءت بالفشل لا لأسباب فنية ولكن لأنه لم يتم تدريب الأشخاص العاملين على كيفية استخدام هذه الأنظمة.
- التغيرات في الوظائف – تتغير الوظائف بشكل ثابت بمرور الوقت، وبوجه خاص عندما يتم إدخال تغيرات على المؤسسة نفسها، وعليه فإن الموظفين بحاجة إلى التدريب على التكيف مع هذه التغيرات.
- التغيرات في التشريعات – سوف تعني التغيرات في القانون أو في القواعد التي تضعها الحكومة أنه سيكون من المطلوب بعض الأنظمة أو الأساليب الجديدة، وينطبق ذلك بصفة خاصة على تأثير الاتحاد الأوربي على قانون العمل.
- التطورات الاقتصادية – في أي فترة كساد، تهتم الشركات بصفة خاصة بتقليل النفقات وزيادة القدرة الإنتاجية إلى الحد الأقصى، ويستلزم ذلك أن يكون لدى هذه

الشركات عمالة مدربة بشكل أفضل تتميز بمجموعة من المهارات حتى يمكن استخدامها بمرونة بواسطة المؤسسة.

- نماذج جديدة من العمل – زيادة حجم العمل الذي يتم القيام به في المنزل، على سبيل المثال، تمنح المؤسسة والموظفين مزيداً من المرونة، ولكن ذلك في الوقت نفسه يتطلب أسلوباً مختلفاً عن ذلك المتبع مع العمل الذي يتم داخل المؤسسة، وربما يستلزم الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة.
- ضغوط السوق – تعني الحاجة إلى البقاء في المنافسة أنه لا بد من أن تضمن المؤسسة أن الموظفين على علم بأحدث التطورات وأن لديهم مهارات تمكنهم من الإبداع.
- السياسات الاجتماعية – تعني الخصخصة، على سبيل المثال، أنه لا بد من أن يكتسب الموظفون في القطاع العام مهارات تجارية جديدة.
- طموحات الموظفين – تعني الحاجة إلى اجتذاب والحفاظ على مجموعة من الأشخاص العاملين يتميزون بخصائص مناسبة أنه على صاحب العمل أن يوفر فرصاً للتدريب والتطوير. كما يعني ذلك أيضاً أن الفشل في القيام بذلك من الممكن أن يكون له تأثير عكسي على صورة المؤسسة.
- التباين في مستوى الأداء – عندما يكون هناك اختلاف واضح في مستوى الأداء بين أحد أقسام المؤسسة وقسم آخر، فمن الممكن أن يكشف ذلك عن الحاجة إلى التدريب (وذلك على الرغم من أنه من الممكن أن يكون السبب في ذلك عوامل أخرى كثيرة أيضاً).
- تكافؤ الفرص – ربما يتعين على المؤسسة أن تقوم بتنفيذ برامج تدريبية وذلك لضمان ألا يتم إلحاق الأذى ببعض المجموعات مثل المعاقين وأعضاء الأقليات العرقية أو النساء، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بترقيات محتملة.

من ناحية أخرى، فإنه من الممكن أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة التدريبية على المستوى المهني أو مستوى المجموعات كأفضل ما يكون عن طريق تحليل المهام الوظيفية وعن طريق تحليل الأداء والقدرة الإنتاجية. وسوف يتم من خلال ذلك تحديد المهام والمسئوليات المتعلقة بالوظائف المختلفة. كما ينبغي أيضاً أن يتم تحديد معايير ومقاييس الأداء وتحديد مستويات المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة للوفاء بهذه المقاييس، وذلك من أجل أغراض تتعلق بعملية التدريب وعملية إدارة الأداء.

ومن الواضح أنه من الممكن أن يتم القيام بمثل هذه المقارنات على المستوى المؤسسي كجزء من التدريبات الخاصة بتحديد المقاييس المعيارية.

أما على المستوى الفردي فإنه من الممكن تقييم الاحتياجات التدريبية كأفضل ما يكون من خلال عملية شاملة لإدارة الأداء، كما ذكر في الفصل الخامس. وينبغي أن يتمثل أحد الأجزاء الأساسية في أي عملية تقدير للأداء في مراجعة الجزئيات التي من الممكن تحسين الأداء الحالي بها عن طريق التدريب. هذا علاوةً على الجزئيات التي ربما يكون من الضروري بها أن يتم تأهيل الشخص الذي يشغل الوظيفة حتى يمكنه القيام بدور له متطلبات أكثر.

من جهة أخرى، فإن هناك عدداً من الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية مثل القيام بعمل تحليلات مفصلة للمهام؛ وذلك من خلال منهج يتركز حول المشكلة (مثل كل العاملين الذين يحتاجون التدريب في جزئية جديدة من القانون)، ومثل تحليل المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص علاوةً على منهج FDI الذي يتم من خلاله مراجعة المهام من حيث التكرار والصعوبة والأهمية. علاوةً على ذلك، فإنه من الممكن أيضاً تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق عقد المقابلات الشخصية مع الأشخاص الذين يشغلون الوظائف وعن طريق إكمال الاستعلامات وعن طريق الملاحظة.

وبصفة عامة، فإنه يوجد في كل من عملية تطوير العمالة المحترفة وعملية تطوير الإدارة اتجاه متزايد لاستخدام منهج يعتمد على الكفاءة يتم من خلاله تحديد الكفاءات الأساسية للأداء المتميز أو على الأقل الأداء الفعال ثم يتم بعد ذلك تدريب الأشخاص العاملين المعنيين في نطاق هذه الكفاءات. ويهدف مثل هذا النوع من المناهج إلى تغيير السلوك والاتجاهات بدلاً من تعليم المهارات. وسوف يتم توضيح الطرق التي يتم من خلالها تحديد وقياس الكفاءات في الشكل (٦-٣).

نشاط - تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مؤشرات الأداء

قم بعمل قائمة تضم المعايير ومؤشرات الأداء التي ربما تشير إلى الحاجة إلى التدريب، على سبيل المثال، معدلات الحوادث.

وضع الخطط التدريبية

عند وضع الخطط في مجال البرامج التدريبية، فإن هناك بعض العوامل التي ينبغي وضعها في الاعتبار. وتشتمل هذه العوامل على:

- الأهداف من عملية التدريب
- مضمون عملية التدريب
- الأشخاص الذين سوف يتلقون التدريب
- التكاليف المحتملة لهذه العملية

- التكاليف التي سوف تنتج عن عدم التدريب
- الفوائد المرتقبة المحتملة لعملية التدريب وكيفية تقييمها
- طرق التدريب المختلفة المتاحة ومدى ملاءمة هذه الطرق.

الكفاءات	التقنيات المتبعة في عملية القياس			
	استعلامات الشخصية	الاختبارات	المقابلات الشخصية	التدريبات
فهم ما يجب القيام به القدرة على التفكير المعرفة المهارات		• • •	•	• •
التأثير وكسب الدعم العرض التقديمي العلاقات بين الأشخاص الإقناع	• •		• •	• • •
تحقيق النتائج التوجيه التحفيز القدرة الإنتاجية	• • •	• • •		• • •
الإنجاز رغم الصعوبات الجرأة الثقة الإنجازات المرونة	• • • •	• • •	• • •	• • • •

الشكل (٦-٣): تحديد وقياس الكفاءات

- الموقع والجدول الزمني لأي برنامج تدريبي
- الطرف الذي سوف يقدم العملية التدريبية.

تحديد الأهداف

من الضروري، قبل وضع أي برامج تدريبية أن تكون هناك رؤية واضحة بخصوص النتائج المطلوب الوصول إليها، حيث إنه إذا لم تكن تعرف الوجهة التي تتجه إليها، فكيف

ستعرف أنك قد وصلت؟ أو كيف ستحدد الطريق الذي سوف تسلكه للوصول إلى تلك الوجهة؟ وينطبق ذلك بالتأكيد على أية دورة تدريبية حيث إنه ينبغي دائمًا أن تبدأ مثل هذه الدورات بتحديد الأهداف أولاً. وفي الغالب الأعم سوف يتم تحديد هذه الأهداف من حيث ما هو متوقع أن يكون الشخص العامل قادر على القيام به بعد عودته من الدورة التدريبية إلى مكان العمل.

من ناحية أخرى، وكما هو الحال مع أي نوع من الأهداف، فإنه ينبغي أن تكون الأهداف من عملية التدريب محددةً قدر المستطاع. ذلك لأنه في حالة عدم حدوث ذلك، فسوف يكون من الصعب تقييم ما إذا كان قد تم تحقيق هذه الأهداف أم لا. علاوةً على ذلك، فإن وضوح الأهداف من شأنه المساعدة في ضمان أنه يتم إخضاع الأشخاص المناسبين للبرامج التدريبية المناسبة.

مضمون البرنامج

سوف يتم تحديد مضمون أي برنامج تدريبي عن طريق ما يهدف هذا البرنامج إلى تحقيقه وعن طريق الأشخاص الذين سوف يخضعون للتدريب. كما إنه ينبغي أن تتم صياغة البرنامج التدريبي حتى يلبي الاحتياجات التي تم تحديدها من خلال عملية تحليل احتياجات التدريب التي تمت الإشارة إليها من قبل.

المتدربون

من الأهمية بمكان أن يوضع في الاعتبار أنواع الوظائف ونوعية الأشخاص الذين يشغلون الوظائف والذين سوف يتم تدريبهم. وسوف يتم من خلال ذلك تحديد مستوى عملية التدريب والطريقة التي يتم من خلالها وضع البرنامج التدريبي. وعلى ذلك، فإنه في حالة ما إذا كانت عملية التدريب خاصة بالعمال الذين يقومون بالعمل اليدوي والذين اعتادوا على تنفيذ مهام عملية ولم يعتادوا على الجلوس في قاعات المحاضرات، فإنه سوف يكون هناك حاجة إلى مضمون عملي من الدرجة الأولى مع التقليل من الحديث واستخدام الطباشير. على الجانب الآخر، فإنه حتى مع الموظفين الذين يعملون بداخل المكاتب، فإنه ينبغي أن يكون المضمون عمليًا قدر المستطاع، في حين ينبغي أن تكون المحاضرات قصيرة.

من ناحية أخرى، فإن أعمار المتدربين والمعرفة والخبرة التي يتميزون بها تعد ذات أهمية بالغة أيضًا. وذلك لأنه من الصعب جداً أن تقوم بتشغيل برنامج تدريبي فعال عندما يكون المتدربون على مستويات مختلفة من الفهم. وفي مثل هذه المواقف، تظهر بوضوح أهمية سجلات التدريب الجيدة والاختيار الدقيق للمتدربين والشرح الواضح للأهداف والمضمون.

التكاليف المحتملة

هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي، وذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتنوع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم توفيره. ومن المحتمل أن تشتمل التكاليف على ما يلي:

- تكاليف إيجار مكان مناسب للدورة التدريبية (أو تكاليف تشغيل مركز تدريب، في حالة ما إذا كانت مؤسسة ضخمة)
- تكاليف الاستعانة بمحاضر مناسب أو موجهين وأجور الأشخاص العاملين الذين يقومون بهذه الأدوار وبعض المهام التنظيمية الأخرى.
- تكاليف نفقات السفر والإقامة
- مرتبات ومزايا المتدربين
- انخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين عن العمل والتكاليف اللازمة لتوفير تغطية لازمة
- تكاليف توفير المواد المناسبة للدورة التدريبية
- تكاليف الوقت الذي يقضيه العاملون في الترتيب للبرنامج التدريبي
- الزيادات المحتملة في التكاليف المتعلقة بعملية التعين حيث يزيد الطلب على العمالة التي تم تدريبها من قبل أصحاب العمل الآخرين
- في بعض الظروف، بعض التكاليف الزائدة الخاصة بالمرتبات عندما يصل المتدربون إلى مستويات معينة من الأداء تم تحديدها من قبل (في مجال الصناعات المائية في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، عندما يصل العمال الحرفيون إلى مستويات معينة من المهارة، والتي يتم تحديدها بوضوح، فإنه عادةً ما يتم تصنيفهم في درجة وظيفية أعلى).

التكاليف التي سوف تنتج عن عدم التدريب

بعد ذكر مصفوفة التكاليف التي تم توضيحها منذ قليل، فإنه ربما لا يكون من المثير للدهشة معرفة أن الميزانية المخصصة للعملية التدريبية تمثل أولى الميزانيات التي يتم إلغاؤها عندما يكون رأس المال ضئيل. ومع ذلك، فإن مثل هذا المنهج ينطوي على نظرة غير ثاقبة؛ وذلك لأنه هناك عدد من التكاليف التي تنتج عن عدم التدريب. وتشتمل هذه التكاليف على ما يلي:

- التكاليف الناتجة عن الحاجة إلى بعض عمليات التعيين الإضافية لضم المهارات غير المتاحة في المؤسسة ولجلب أشخاص يحلون محل الأشخاص الذين يتركون المؤسسة بسبب عدم وجود فرص للتدريب
- التكاليف التي تنتج عن انخفاض مستوى القدرة الإنتاجية والذي يكون بسببه طرق عمل أقل كفاءةً أو مهارات أقل تطويراً
- الوقت الأطول الذي يستغرقه الأشخاص حتى يكتسبوا الخبرة الكاملة
- انخفاض القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة أو القدرة على الإبداع

- زيادة احتمالات حدوث الحوادث
- انخفاض مستوى تحفيز القوة العاملة وما ينتج عنه من انخفاض مستوى القدرة الإنتاجية
- درجة أقل من العلم بأهداف المؤسسة والالتزام بتحقيقها.

علاوةً على ذلك، فإن هناك حقيقةً تتمثل في أنه سواء أكان هناك سياسة تدريبية فعالة أو برنامج تدريبي جيد أم لا، فإن الموظفين سيتعلمون طريقةً معينة لتنفيذ مسئولياتهم. وتكمن المشكلة في ذلك في أنه ربما لا تكون الطرق التي تعلمها الموظفون هي الأكثر فاعليةً أو تأثيراً وربما لا تتوافق مع الأهداف والمهمة التي تبغي المؤسسة تحقيقها.

فوائد عملية التدريب وكيفية تقييمها

في كثير من الحالات، ربما لا تكون الفوائد شديدة الوضوح أو ربما لا تكون عملية قياس هذه الفوائد شديدة السهولة. على سبيل المثال، فقد تم وصف عملية تطوير الإدارة بأنها أمر اعتقادي وذلك لأنه من الصعب جداً توضيح تحسينات يمكن قياسها. وسوف يتم تناول هذه المشكلة التي تختص بتقييم عملية التدريب بمزيد من التفصيل لاحقًا في هذا الفصل.

من ناحية أخرى، فعندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات بشأن وضع أولويات التدريب، فسوف يتمثل أحد العوامل في الفوائد التي يحتمل الحصول عليها. وهكذا، فإنه ينبغي أن يكون التركيز الأساسي على الجزئيات التي تعتبر حاسمة بالنسبة لنجاح العمل، كما ينبغي أن يكون التركيز أيضًا على الوظائف التي يعتقد أن بها عجزاً بين المستويات المطلوبة من المهارات والمعرفة والمستويات المتاحة بالفعل. وسوف يعتمد ذلك على احتياجات التدريب التي تم تحديدها من خلال عملية تحليل الاحتياجات التي تم التعرض لها من قبل.

وهناك بعض الأمور الأخرى التي ربما تتساوى في الأهمية مع ما سبق. من هذه الأمور أنه ربما يكون من الحكمة التركيز على تلك الجزئيات من عمليات التدريب حيث يكون هناك عائد واضح على المؤسسة.

طرق التدريب المتاحة

هناك مجموعة مختلفة من طرق التدريب ويعتمد مدى تناسبها بشكل أساسي على نوع التدريب الذي يجب توفير وعلى المتدربين. علاوةً على ذلك، فإنه في الغالب يوجد هناك اتجاه إلى التفكير في أن تأخذ عملية التدريب شكل دورات تدريبية، مما يؤدي إلى إهمال المناهج الأخرى الكثيرة المتاحة. وبصفة عامة، فإنه ربما يتم تقسيم هذه المناهج المتنوعة إلى مناهج تقوم على التدريب في مكان العمل ومناهج أخرى تقوم على التدريب في غير مكان العمل، وذلك بالرغم من أنه ربما يتم استخدام المنهجين كليهما في بعض الأحوال.

وسوف يتم توضيح طرق وتقنيات التدريب المتنوعة لاحقًا في هذا الفصل.

الموقع

يتمثل السؤال التمهيدي عند وضع الخطة بشأن الموقع الخاص بأية عملية تدريبية فيما إذا كان ينبغي أن يتم عقد الدورة التدريبية في داخل المؤسسة أو خارجها. وهناك سؤال ثان؛ على فرض أنه يجب أن يتم عقد الدورة التدريبية داخل المؤسسة، فهل ينبغي أن تكون في مكان العمل أو في غير مكان العمل؟

من جهة أخرى، فإن هناك عدداً كبيراً من عمليات التدريب الخارجية المتاحة. وتتمثل الميزة الرئيسية في أنه من الممكن بصفة عامة العثور على/دورة تدريبية تلبي متطلبات المؤسسة، وبصفة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمهارات العامة الإدارية أو المهنية أو التي تتعلق بالإدارة أو الإشراف. وسوف يتم تشغيل مثل هذه الدورات بواسطة محترفين يتمتعون بسمعة طيبة. ومن المحتمل أن يكون استخدام مثل هذه المصادر أكثر توفيراً وملائمةً من أن تقوم المؤسسة ببذل الوقت والجهد والتكاليف في تطوير الدورات التدريبية الخاصة بها (إلا إذا تعلق الأمر بأفراد مهمين). أما في حالة ما إذا كان هناك حاجة مستمرة لفترة طويلة وإذا كان لدى المؤسسة متطلبات فريدة لا يمكن تلبيتها بسهولة من خلال الدورات التدريبية الخارجية، فإنه ربما يكون هناك مبرر لتطوير برامج داخل المؤسسة.

من ناحية أخرى، يتمثل القصور الرئيسي في عمليات التدريب الخارجية في ما تم وصفه بمشكلة إعادة الاندماج. وقد لا يتم تحويل التقنيات والمناهج التي يتم تعلمها من خلال الدورات التدريبية بسهولة إلى ثقافات معينة خاصة بالمؤسسة. ولا بد أن أشخاصًا كثيرين قد سمعوا عبارةً مثل "هذا جيد جداً من الناحية النظرية ولكن تطبيق ذلك هنا لن يجدي أي نفع" أو أية عبارة قريبة من هذا المعنى. على الجانب الآخر، فإن الدورات التدريبية الخارجية تمكن المشاركين من الاختلاط بأشخاص آخرين من جميع أنواع المؤسسات وهكذا فإنه يكون من الممكن تبادل الأفكار.

أما عندما يتعين عقد الدورات التدريبية داخل المؤسسة، فإن الأمر الرئيسي الذي ينبغي التفكير فيه يتمثل فيما إذا كان يجب أن تمثل عملية التدريب جزءًا من الوظيفة أو كعملية تعلم منفصلة. وهكذا، فإنه في حالة ما إذا تم تنفيذ هذه العملية كجزء من الوظيفة من خلال تعليمات المديرين أو الزملاء، فإن فاعلية عملية التدريب سوف تعتمد بشكل طبيعي على جودة التعليمات. وبصفة عامة، فإن هذا المنهج يتناسب بشكل أفضل مع الوظائف المباشرة نسبيًا وكجزء مكمل لطرق تدريب أخرى.

أما عملية التدريب التي يتم إجراؤها في غير مكان العمل ولكنها لا تزال داخل المؤسسة فمن الممكن أن تكون فعالةً جداً. وذلك لأنه يتم من خلال هذه العملية أخذ الأشخاص العاملين

بعيداً عن بيئة العمل وتمكنهم هذه العملية من التركيز على التعلم دون وجود أية أسباب تؤدي إلى تشتيت الذهن. علاوةً على ذلك، فإنه من المحتمل أن يكون المدربون أعضاء على درجة عالية من الخبرة في المؤسسة يمكن الاعتماد عليهم في تدريس تعليم طرق عمل صحيحة. مرةً أخرى، فإنه من الممكن مع ذلك أن يكون هناك مشكلة إعادة الاندماج، وذلك على الرغم من أنه من المحتمل أن تكون أقل درجةً من تلك التي تنتج عن دورات التدريب الخارجية.

الطرف الذي ينبغي أن يوفر عمليات التدريب

من الممكن أن يتم توفير عمليات التدريب من خلال عدد مختلف من الأشخاص. وقد يتمثل هؤلاء الأشخاص في مدربين وموجهين من داخل المؤسسة ومحاضرين من خارج المؤسسة ومديري ومشرفي وزملاء المتدربين. علاوةً على ذلك، فإنه عندما يكون في المؤسسة عدد كبير من الأدوار التي يقوم بها متخصصون، كما هو الحال في شركة الغاز البريطانية، فإنه من الممكن أن يكون الاستعانة بمدربين من داخل المؤسسة أكثر المناهج فاعلية من حيث انخفاض التكاليف. وتعتبر الاستعانة بمحاضرين من خارج المؤسسة أكثر ملاءمةً مع الموضوعات التي يمكن تطبيقها بشكل عام وبصفة خاصة مع عملية تدريب الإدارة؛ حيث سيستفيد المتدربون من الأفكار الخارجية. على الجانب الآخر، فسوف يكون المدربون من داخل المؤسسة أكثر فهماً لثقافة المؤسسة وسوف يعلمون ما هو مقبول وما هو غير مقبول. وفي النهاية، فإن الاستعانة بأشخاص من داخل المؤسسة يوجهون النصح إلى العاملين تعتبر ذات أهمية خاصة، وينبغي أن يكون ذلك جزءاً من الدور التوجيهي للمدير.

التدريب في مكان العمل

تتمثل التقنيات الرئيسية في عملية التدريب في مكان العمل فيما يلي:

- الإيضاح
- التوجيه
- التدريب العملي
- التناوب الوظيفي والخبرة المدروسة
- عملية التدريب على وسائل التكنولوجيا (Technology based training (TBT .

الإيضاح

ربما تكون طريقة الإيضاح أكثر أشكال التدريب انتشاراً. ويقوم من خلال هذه العملية مجموعة من الموظفين ذوي الخبرة بتوضيح الكيفية التي يمكن من خلالها للمتدرب أن يقوم بمهمة أو مجموعة من المهام ثم يترك المتدرب، بعد ذلك حتى يقوم بهذه المهام بنجاح. وتكمن المشكلة الرئيسية التي ترتبط بهذا الشكل من التدريب في أنه في حالة ما إذا كان الشخص

الذي يقوم بتوضيح المهام يعاني من بعض العادات السيئة أو فشل في فهم أجزاء معينة من العمل، فإنه من المحتمل أن تنتقل هذه العادات السيئة أو سوء الفهم إلى الشخص المتدرب. وبالمثل، فإن أية آراء سلبية عن المؤسسة أو بعض الطرق المختصرة غير المعتمدة في طرق العمل من المحتمل أيضًا أن يتم اكتسابها. ومع ذلك، فإن هذه الطريقة تمثل على الأرجح أبسط وأسرع وأكثر الطرق فاعلية من حيث انخفاض التكاليف والتي تمكن المتدرب من أن يتعلم أسس القيام بالعمل، شريطة أن يتم التحكم فيها بشكل صحيح.

التوجيه

يختلف التوجيه عن الإيضاح في كونه طريقة لإدارة الأشخاص العاملين أكثر من كونه وسيلة مباشرة لتوصيل بعض التعليمات المفصلة إلى العاملين. ويتم من خلال هذه العملية إعطاء المتدرب دعم وإرشاد عام. هذا بالطبع علاوةً على المزيد من التأكيد على مساعدة هذا الشخص على أن يعلم نفسه بنفسه وعلى ضمان أنه يحصل على المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة. وتتناسب هذه الطريقة بشكل خاص مع الوظائف الإدارية والمهنية، كما تعد ملائمةً أيضًا عندما تمثل جزءًا من تطوير ثقافة أداء. وقد تم التعرض لهذه الطريقة بمزيد من التفصيل في الفصل الخامس عند الحديث عن إدارة الأداء.

التدريب العملي

تعتمد تقنية التدريب العملي على طريقة التعلم عن طريق الاكتشاف، والتي تقوم على أن أكثر الطرق فاعليةً في التعلم عندما يكون على المتدرب أن يكتشف ويستوضح بنفسه. ويستلزم هذا المنهج أن يكون هناك رؤية واضحة في المقام الأول بخصوص ما يحتاج المتدرب إلى معرفته حتى يتمكن من تنفيذ مسئولياته بكفاءة. كما يستلزم أيضًا تحديد المكان الذي ربما يتم الحصول على المعلومات فيه ثم بعد ذلك إعطاء المتدرب ملخص بالمعلومات اللازمة وربما تحديد المشروعات التي تعتمد على ذلك. وتمثل هذه التقنية جزءًا من برنامج مدروس مع مجموعة من التقارير التي يتم رفعها إلى شخص ما – مثل المدير التنفيذي للموظف – يكون مسئولاً عن مراقبة التقدم وتوفير الإرشاد.

التناوب الوظيفي والخبرة المدروسة

يتمثل التناوب الوظيفي في تنقل الموظفين إلى وظائف أخرى لفترة من الوقت حتى يتمكنوا من اكتساب مهارات أحدث وأكثر. وتتلاءم هذه التقنية بصفة خاصة مع المؤسسات الحديثة حيث تعني البنيات العمالية الهزيلة أن هناك حاجةً ماسةً إلى أن يكون الموظفون أكثر مرونةً وأن يكون لديهم مجموعة من المهارات. علاوةً على ذلك، من الممكن أن تكون هذه التقنية مفيدةً جدًا في إيجاد قدر أكبر من الفهم بين الأجزاء المختلفة في المؤسسة. وهكذا، فإنه ليس هناك

طريقة لتقدير المشاكل والإحباطات التي يعاني منها شخص ما في العمل أفضل من أن يقوم بذلك بنفسه.

من ناحية أخرى، ينبغي أن يكون أي تناوب وظيفي جزءًا من برنامج مدروس ومن الممكن أن يستخدم في بعض الأحيان ليس فقط من أجل أغراض خاصة بعملية التدريب والتطوير، ولكن كوسيلة يمكن من خلالها مكافأة الأشخاص العاملين الذين لا يوجد أمامهم فرص ترقية قريبة. وجديرٌ بالذكر إن هذه التقنية تتناسب بصفة خاصة مع عملية تطوير الإدارة.

على الجانب الآخر، كبديل لعملية تناوب الوظائف، التي تجلب معها مشاكل تتعلق بالتعامل مع الاختلافات في المرتبات والمواقع وتتعلق بالاستمرار في مكان العمل، فإنه من الممكن أن ينتدب الموظفون للعمل في فرق عمل حيث يكون لديهم الفرصة للعمل مع أشخاص آخرين من نظم أخرى ولدراسة مشاكل خارج نطاق خبرتهم الحالية.

وتظهر عيوب هذه التقنية في حالة إذا ما تم وضع المتدربين بشكل مفاجئ في أحد الأقسام دون أي تحذير سابق. وفي هذه الحالة يكون على المدير أن يجد شيئًا يشغل به هؤلاء المتدربون أوقاتهم! وفي مثل هذا الموقف، فإن هذه سوف تكون خبرة غير سارة لكلا الطرفين، حيث يشعر المتدربون بأنهم ليسو موضع ترحاب وأنه عادةً ما يتم إعطاؤهم مهام غير مرغوبة أو تافهة. في حين يشعر المدير بالاستياء بسبب استدعائه المفاجئ من عمله الرئيسي ليجد نوعًا من المعالجة المهنية. ومن ثم، فإنه لا بد من التخطيط بعناية لأي من مثل هذه البرامج مع الاتفاق على الأهداف ومراقبة التقدم والتشاور الكامل مع أي مديرين مشتركين في العملية.

ويتمثل أحد المناهج الأساسية الذي تم تطويره بواسطة شركة Rolls-Royce وتم تصميمه لتقوية المهارات التجارية ولتوفير مزيد من المرونة، ولكنه في الوقت نفسه يتجنب القصور السابق، في إعداد شركة حقيقية يقوم الطلبة بتشغيلها وتوفر عددًا من الخدمات لأجزاء أخرى من المجموعة على أساس لا يقوم على الأرباح. وهكذا، فإنه يوجد لدى الطلبة مسئوليات حقيقية كما يحصلون على فوائد إضافية من العمل في فرق متعددة النظم.

عملية التدريب على وسائل التكنولوجيا

تشير عملية التدريب على وسائل التكنولوجيا إلى أية تقنية يتم من خلالها التدريب على استخدام الأجهزة التكنولوجية. ويتمكن الفرد من خلالها من العمل من خلال برنامج تدريبي مستخدمًا برامج الكمبيوتر التفاعلية أو أجهزة الفيديو أو الأقراص المضغوطة. ومن المحتمل أن تصبح هذه المناهج أكثر تطورًا وفاعليةً حيث تتطور أنظمة الوسائط المتعددة التي تعتمد على الكمبيوتر وسوف يكون من الممكن التدريب الكامل على هذه الأنظمة.

التدريب في غير مكان العمل

تتمثل بعض التقنيات الرئيسية الخاصة بعملية التدريب في غير مكان العمل في:

- المحاضرات
- دراسات الحالة
- تمثيل الأدوار
- مجموعات المناقشة
- مراكز التطوير
- أنشطة المجموعة
- التعلم من خلال الممارسة
- المشروعات
- تدريبات العمل
- التدريب الخارجي.

المحاضرات

تعتبر المحاضرات مألوفةً لكل الناس، حيث إنها تمثل واحدة من أكثر الطرق استخداماً في توصيل المعرفة، وبصفة خاصة لأغراض تعليمية. ومن الراجح أن يكون كل الناس على علم بعيوب هذه الطريقة أيضًا والمتعلقة بالقدرة على الحفاظ على انتباه الطلبة في أثناء هذه المحاضرات. ولا شك أن الخبرات الخاصة ببعض الساعات المملة التي مرت في محاولة الانتباه إلى بعض المحاضرات التي تدور حول بعض الموضوعات التي لا تمس أيًا من اهتماماتنا تمثل جزءًا من ذاكرة أي شخص. ولهذا السبب، فربما يكون هناك غالبًا نوع من المقاومة الداخلية ضد هذا الشكل المحدد من التدريب.

من ناحية أخرى، فإن إحدى المشكلات المتعلقة بالمحاضرات تتمثل في أنها طريقة ذات اتجاه واحد، حيث لا يوجد سوى القليل جداً من التفاعل بين المحاضر والطلاب. ولهذا السبب، فإنه من المهم أن يحاول المحاضر إضفاء قدر من التشويق على الموضوع قدر المستطاع وأن يشجع الطلاب على المشاركة. وحتى عند القيام بذلك، فإنه من المتفق عليه بصفة عامة أنه لا يتم تحصيل سوى عشرين بالمائة فقط مما يقال بالمحاضرات. ومن الممكن أن يتم تحسين معدل التحصيل هذا إذا ما تم تعزيز عملية التعلم عن طريق ممارسة الطلبة لهذه الدروس عمليًا بعد انتهاء المحاضرات مباشرةً. علاوةً على ذلك، فإنه من المقبول بصفة عامة أيضًا أن متوسط فترة الانتباه يعتبر قصير نسبياً، ربما يصل فقط إلى حوالي عشرين دقيقة أو شيئًا من هذا القبيل.

ومن ثم، فإنه ينبغي أن تكون المحاضرات قصيرة قدر الإمكان أو أن يتم الفصل بينها بتوقفات للراحة.

دراسات الحالة

تمثل دراسة الحالة نبذةً تاريخيةً أو وصفًا قصيراً، وغالبًا ما تقوم على أحداث واقعية، وتستخدم في المساعدة في تشخيص المشكلات وحلها. من الممكن أن يتم استخدام دراسات الحالة في تعليم المتدربين بعض الأمور المناسبة والعوامل التي يجب أن توضع في الاعتبار. وفي بعض أشكال المنهج الذي تستخدم فيه دراسات الحالة يتم إعطاء الطلبة بعض المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار فقط. ويترك بعد ذلك الأمر لهؤلاء الطلبة حتى يدركوا أنهم في حاجة إلى مزيد من المعلومات ويقوموا بطلبها من الشخص الذي يقوم بتدريبهم. وفي شكل آخر من أشكال هذه الطريقة يطلق عليه طريقة المواقف تتكون الدراسة من بيان قصير فقط يصف أحد المواقف أو الحوادث التي حدثت والتي يجب أن يتصرف المتدرب بناءً عليها أو أن يكون له رد فعل تجاه هذا الحادث. وحتى تكن دراسات الحالة على قدر من النزاهة فإن ذلك يتطلب التخطيط بعناية ولعل العيب الرئيسي في هذه الطريقة يتمثل في أنه ربما لا يتم النظر إليها على أنها تعكس الواقع أو الحقيقة. وذلك لأن القرارات التي تؤخذ في الفصل لا تضع في الاعتبار بيئة العمل بالقدر الكافي.

تمثيل الأدوار

في طريقة تمثيل الأدوار يتناول المدربون بالبحث بعض المشاكل تقريبًا بالطريقة نفسها التي تتبع في دراسات الحالة، فيما عدا أن هناك عدداً من الأشخاص يلعبون أدواراً مختلفة. وعادةً ما يعطى الأفراد في هذه الطريقة بيانًا مختصراً عن نوع الدور الذي سوف يقومون به. وتتمثل قيمة هذا النوع من التدريبات في إنه من الممكن أن يلقي الضوء على وجهة نظر مختلفة. على سبيل المثال، في عملية التدريب الخاصة بالعلاقات الصناعية، من الممكن أن يلعب أحد المديرين دور مندوب النقابة، والعكس بالعكس. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تساعد في فهم أدوار الآخرين، فإنه غالبًا ما يؤدي هذا المنهج إلى إخراج الممثل المحبط الكامن بداخل كثير من الأشخاص ويكون الاشتراك في مثل هذا الموضوع بالنسبة لهم بمثابة نوع من الاستمتاع. على الجانب الآخر، فإن هناك أشخاصاً آخرين يشعرون بالكبت والحرج بسبب هذه العملية.

وعلى ذلك، فحتى تكون عملية تمثيل الأدوار ذات قيمة فإنه يجب التعامل معها بجدية. وذلك على الرغم من أنه يحدث في بعض الأحيان أن يأخذها بعض الأشخاص بجدية أكثر من اللازم مما يترتب عليه إزعاج أشخاص آخرين.

مجموعات المناقشة

تنطوي مجموعات المناقشة النشطة على قدر كبير من الأهمية في إلقاء الضوء على مجموعة متنوعة من الآراء حول موضوع معين. وعادةً ما تضمن طبيعة هذه الطريقة التي تقوم على المشاركة أن يتم الاستحواذ على اهتمام المتدربين. ومن الممكن أن تأخذ هذه الطريقة أشكالاً عدة. وتشتمل هذه الأشكال، على سبيل المثال، على تدريب تقوم من خلاله مجموعة بإجراء مناقشة بينما تقوم مجموعة أخرى بملاحظة التفاعلات بين أفراد هذه المجموعة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه المجموعات تمكن الحاضرين من التعلم من خبرة الآخرين، كما تمكنهم من الممارسة والرفع من مستوى المهارات الخاصة بالتعبير عن الذات. غير إنه دائماً ما يكون هناك خطر السيطرة على هذه المجموعات بواسطة القلة اللبقة.

مراكز التطوير

تمثل مراكز التطوير شكلاً من أشكال مراكز التقييم يتم من خلالها استخدام مجموعة كاملة من الاختبارات، مثل التقييم السيكولوجي ومناقشات المجموعة والتدريبات التي تقوم على المراسلات الواردة...إلخ مع مجموعة من الأشخاص في مركز تدريب. ويتم القيام بذلك حتى يتم تقييم مهارات هؤلاء الأشخاص وكفاءاتهم أو معرفتهم ومن ثم مدى تناسبهم مع القيام بأدوار معينة. وتأخذ مراكز التطوير مرحلة متقدمة من مراكز التقييم حيث تحاول أن تمكن الأشخاص من تطوير قدراتهم من خلال خطط تطوير خاصة بالسلوك. على سبيل المثال، تستخدم شركة Yorkshire Water مراكز التطوير لتحقيق أهداف طويلة الأجل تتعلق بالتطوير الشخصي وإدارة السلك الوظيفي بالنسبة لكبار المديرين. وفي الوقت نفسه فقد استعانت خدمة الصحة القومية (National Health Service) بمراكز التطوير مع دعم من جهات استشارية لمساعدة النساء في تأهيل أنفسهن حتى يتمكن من القيام بمسئوليات إدارية عليا.

أنشطة المجموعة

تشير أنشطة المجموعة إلى مجموعة كاملة من التقنيات التي تم تصميمها بهدف تحسين ورفع مدى كفاءة المجموعة وتعتمد على البحث في العلوم السلوكية. ومن المرجح أن أفضل التقنيات المعروفة في هذا المجال تتمثل في تقنية مجموعة التدريب. وتشتمل بعض التقنيات الأخرى على تقنية الشبكة الإدارية لكل من Blacke وMoton وتقنية الكفاءة المؤسسية ثلاثية الأبعاد لصاحبها Reddin وتقنية نموذج إدارة المواقف لكل من Hersey وBlanchard بالإضافة إلى تقنية نموذج أدوار الفريق لصاحبها Belbin.

التعلم من خلال الممارسة

تتمثل طريقة التعلم من خلال الممارسة في منهج تم تطويره عن طريق Revans ويقوم هذا المنهج على مبدأ أن أفضل طريقة لتعليم الأشخاص تكون عن طريق الممارسة. ويتم من خلال

هذا المنهج، الذي يستهدف المديرين بصفة أساسية، تعرض الأشخاص إلى مشاكل حقيقية والتي يكون من الواجب عليهم التصرف بشأنها (وليس مجرد وضع مجموعة من التوصيات أو القيام ببعض التحليل للمشاكل). وربما يطلب منهم أيضًا التعامل مع بعض المشاكل التي تتشابه مع تلك المشاكل التي يألفونها ولكن في بيئة عمل مختلفة أو التعامل مع مشاكل لم يعتادوا مواجهتها في بيئة عمل مألوفة. وسوف يتم توضيح ذلك من خلال المصفوفة الموضحة في الشكل (٦-٤). وتتمثل أكثر بيئات التعلم من حيث المتطلبات وأفضلها من حيث النتائج في تلك التي يقوم من خلالها المتدرب بالتعامل مع مشكلات جديدة في بيئة عمل غير مألوفة.

بيئة العمل		
	مختلفة	مختلفة
	مألوفة	مألوفة

المشاكل

الشكل (٦-٤): مصفوفة توضح التعلم من خلال الممارسة

المشروعات

يمثل تصميم المشروعات لتطوير المعرفة والمهارات البحثية الخاصة بالأشخاص عمليةً من الممكن القيام بها في إطار بيئة العمل أو خارجها. وبطريقة مشابهة، فإنه من الممكن أن يتم تصميم المشروع لشخص أو لفريق. فمع المنهج الذي يتعامل مع الفريق يكون هناك الفائدة الإضافية التي تتعلق ببناء الفريق أو تطوير مهارات التعاون. ومن الناحية النموذجية، فإنه ينبغي أن يكون المشروع شيئًا ذا قيمة عملية للمؤسسة لأنه بهذه الطريقة سوف يصبح طريقةً أفضل لاستخدام الوقت. وفي حالة عدم حدوث ذلك، فمن الممكن ألا يشعر المتدربون بالالتزام بالمشروع.

تدريبات العمل

من الممكن أن تأخذ تدريبات العمل شكلاً من أشكال مختلفة. ولكنها بصفة عامة تتكون من مجموعة من المتدربين يتنافسون معًا في ما قد يمثل محاكاة لأحد المواقف من الواقع أو موقف مختلف قليلاً عن الواقع. وفي تدريب معين من هذه التدريبات – التي تأخذ أشكالاً كثيرة مختلفة – يتم تشجيع فرق العمل على تحقيق نتائج عن طريق تكوين تحالفات مع بعضهم

البعض وعن طريق التفاوض. وفي كثير من الأحيان، قد يقوم المدربون بالتلاعب في النتائج حتى يكون هناك ما يبدو وكأنه تقدم غير عادل لفريق أو لآخر. ومن الممكن أن يمثل مثل هذا النوع من التدريبات أو الألعاب توضيحًا جيدًا للكيفية التي من الممكن أن تتم من خلالها بعض المواقف التفاوضية. هذا أيضًا علاوةً على توضيح كيف أنه من الممكن أن تشكل الظروف بسهولة هوية المجموعات (وتضعفها). وتكمن المشكلة الرئيسية في مثل هذه التدريبات في أنه غالبًا ما يتم النظر إليها على أنها ليست سوى ألعاب، حتى على الرغم من أنه من الممكن أن تصل المشاعر إلى درجة عالية في أثناء هذه التدريبات.

التطوير الخارجي

كان ولا يزال هناك نمو في استخدام التدريب من خلال التطوير الخارجي في السنوات الأخيرة. وتقوم هذه الطريقة على الفرض الذي يقول بأن النوع الخارجي من التدريب الذي يوضع المتدربون من خلاله في مواقف تحد سوف يساعد في تطوير مهارات الفريق والقيادة. علاوةً على ذلك، فإنه يتم الاستعانة بمنهج مشابه في تدريب الضباط في القوات المسلحة. وقد ساد بعض الجدل عن مدى فعالية ذلك وعما إذا كانت أنواع المواقف التي يتعرض لها المتدربون في هذا النوع من التدريب من الممكن أن تكون مفيدةً فعلاً في بيئة العمل. ومن المؤكد أن مثل هذا النوع من التدريب يبدو لبعض الأشخاص كخبرة تطويرية. غير إنه في المجمل العام لم يتم إثبات ذلك.

تنفيذ برامج التدريب

بعد أن يتم وضع الخطط الشاملة لعملية التدريب، فإن المرحلة التالية تتمثل في تنفيذ هذه الخطط. وفي هذه المرحلة:

١- يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تمامًا عن أهداف عملية التدريب.

٢- ينبغي أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة.

٣- يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية أي الجزئيات التي تتطلب بعض التدريب.

٤- ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب.

٥- ينبغي أن يتم حساب التكاليف والفوائد المحتملة.

من ناحية أخرى، فإن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التدريب سوف يعتمد على الأشخاص الذين سوف يتم تدريبهم وعلى أهداف عملية التدريب. على سبيل المثال، في حالة ما إذا كان التدريب من أجل تحقيق أغراض تتعلق بتعريف الموظفين الجدد بالعمل، فمن المتوقع أن تتألف عملية التدريب تقريبًا من برنامج داخلي يشتمل على عدد من الاجتماعات والمناقشات مع أشخاص عاملين آخرين. أما على الجانب الآخر، فمن المحتمل أن يشتمل

برنامج تطوير الإدارة على فترات من الخبرة المخططة. هذا بالإضافة إلى حضور بعض الدورات التدريبية الخارجية أو الدورات التعليمية. كما إنه من الممكن أيضاً أن يشتمل هذا البرنامج على الاستعانة بمركز تطوير.

دراسة حالة - تطوير الإدارة في شركة Pilkington

يعد القائمون على العمل في Pilkington Group على دراية جيدة بمشكلة تحويل ما يتم تعلمه داخل الفصول حتى يمكن الاستفادة منه في بيئة العمل. وقد حاولوا التغلب على هذه المشكلة عن طريق الربط بين مركز تقييم وبرنامج التطوير الخاص بهم. ويتم من خلال البرنامج القيام بما يلي:

- تحديد أولويات التطوير من خلال المقارنة المنهجية بين متطلبات العمل وما يتمتع به الأشخاص من مهارات
- تحديد الأهداف المتعلقة بالعمل بوضوح
- الطلب من المشاركين أن يقوموا بتصميم طرق تعليمية منخفضة التكاليف تقدم مساهمات واضحة ومباشرة لعملهم
- الاستعانة بالمشاركين السابقين كمدربين وتدريبهم في مجال وضع الخطط التطويرية
- تقديم القواعد الخاصة بوضع الخطط التطويرية والإشراف عليها
- الترتيب بين مدرب كل موظف من المشاركين ومديره حتى يتم الاتفاق على خطة تطوير
- الترتيب لعقد لقاء بين مدير شئون الأفراد والمشاركين قبل الدورة وبعدها حتى يتم مناقشة التقارير والخطط
- مراقبة النتائج عن طريق استعلام وتقرير تقييم بعد ستة شهور من انتهاء البرنامج.

من ناحية أخرى، فإن الاهتمام الرئيسي في مرحلة التنفيذ ينصب على أن تكون الترتيبات الإدارية فعالة. وعلى الرغم من أن هذا الجزء قد يكون في الغالب أكثر الأجزاء استفزازاً واستهلاكاً للوقت وإحباطاً وأقلها تشويقاً في العملية كلها، فإنه من الضروري أن تسير الأمور بسلاسة. وفي حالة عدم توفر هذا الشرط، فإنه حتى البرامج التي تم تصميمها كأفضل ما يكون من المحتمل أن تفقد مصداقيتها.

تطوير الإدارة

على الرغم من أنه تم في هذا الكتاب التعامل مع التدريب والتطوير على أنه لا يمكن التمييز بينهما، فإن هناك بعض الاعتبارات الأساسية عند تصميم البرامج الخاصة بتطوير الإدارة تستحق ذكر خاص. وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:

- ينبغي أن تقوم عملية التعلم – قدر المستطاع – على التعامل مع مشاكل واقعية وتناولها بالبحث في بيئة عمل حقيقية.
- ينبغي أن يتم تطوير المجموعات علاوةً على الأفراد.
- لا بد من أن يتم الربط بين عملية التطوير وعملية اختيار فعالة وذلك لأن ما يبنى على الخطأ فهو خطأ.
- ينبغي أن تكون تقنيات التعلم ملائمةً لأهداف البرنامج.
- لا بد من أن يكون هناك التزام مؤسسي بالتطوير.
- يجب أن يتم تدريب المديرين المسئولين عن عملية التطوير بشكل كافي.
- ينبغي أن تتكامل برامج التطوير مع الاستراتيجية المشتركة للمؤسسة.
- ينبغي أن تضع عملية التطوير في الاعتبار احتياجات الأفراد وتصوراتهم.
- ينبغي أن يضع برنامج التطوير في الاعتبار ثقافة المؤسسة.
- ينبغي أن يكون هناك آلية لتقييم كفاءة أي برامج تطوير.

وبالطبع، فإن كثيراً من هذه المبادئ من المكن تطبيقها بالقدر نفسه على أنواع أخرى من عمليات التطوير. وتعتمد هذه المبادئ جميعها على الخبرة بما يمكن أن يحدث من خطأ في تصميم برامج تطوير الإدارة.

من جهة أخرى، فإنه من الأهمية بمكان عند تصميم برامج تطوير الإدارة أن تضع نصب عينيك زيادة الحاجة – حيث تزيد علاقات الشركات وتعاملاتها الدولية – إلى من يطلق عليهم في الغالب مديرين دوليين، حيث تكون لديهم المقدرة على العمل في عدد من الأقطار المختلفة. وفي قطاع واحد، ولنأخذ قطاع المياه على سبيل المثال، فإنه كان ولا يزال هناك زيادة في نسبة الاستعانة بشركات فرنسية مثل شركة SAUR وشركة المرافق العملاقة Compagnie Generale des Eaux (الشركة العامة للمياه) للعمل في قطاع المياه بالملكة المتحدة.

بناءً على ذلك، فمن المحتمل أن يؤدي هذا الاتجاه إلى مزيد من برامج التطوير والتدريب الدولية مثل ذلك البرنامج الذي تم تصميمه بواسطة الشركة الألمانية Hoechst وهي شركة متعددة الجنسيات تعمل في مجال الكيماويات. ويعد هذا برنامجًا يمتد لفترة عامين يتم من خلاله دمج خبرات العمل وقد تم تصميمه لتكوين نظرة تتسم بالدولية بشكل أكبر بين المديرين. وتعتبر عملية التطوير بصفة عامة على درجة عالية من الأهمية في هذه الشركة التي يصل عدد المتدربين فيها في أي وقت من العام إلى ستة آلاف متدرب.

من ناحية أخرى، فإن هناك تناقضًا بين الطرق التي تتبعها الدول المختلفة في تطوير المديرين. على سبيل المثال، فإن هناك اتجاهاً في كل من الملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية يميل إلى أن يكون لدى المديرين معرفة عامة؛ حيث ينظر إلى أي نوع من الخلفية

الأكاديمية على أنه مناسب. ويتشابه الوضع في فرنسا، وبصفة خاصة بالنسبة لخريجي المدارس العليا. وفي ألمانيا، فإن هناك مزيداً من التخصص الوظيفي وتوجد الأدوار الإدارية التي يشغلها الأشخاص الذين يتميزون بالمعرفة العامة في ترتيب أعلى في البنية المؤسسية. ومع ذلك، فإنه مع وجود الحاجة إلى بنيات أكثر مرونةً واستجابةً، فإنه يوجد الآن اتجاه في شركات مثل Siemens إلى نقل الإدارة العامة إلى درجة أدنى في البنية المؤسسية – وهو ما يعني تفويضاً أكثر، إن شئت أن تطلق عليه ذلك. وهكذا، فإن الحاجة الحقيقية تتمثل في إيجاد نوع من التوازن الصحيح بين الخبرة الوظيفية والمعرفة العامة.

تقييم عملية التدريب والتطوير

تعتبر عملية تقييم فاعلية التدريب والتطوير بعيدةً كل البعد عن الدقة ووضوح المعالم، كما تظهر صعوبتها بصفة خاصة عندما يتعلق الأمر بتطوير الإدارة. وفي حين أنه قد يكون من السهل نسبياً قياس زيادة المخرجات في أحد خطوط الإنتاج، فإن السهولة تكون أقل عند قياس مدى التحسن في الكفاءة الإدارية أو في العلاقات مع العملاء. كما إنه من المستحيل أيضاً أن يتم توضيح التحسن في مستوى كفاءة المديرين. ومع ذلك، فإنه لا يزال من المهم أن يكون هناك محاولة لضمان أن أي عملية تدريب وتطوير تتم تحقق ما تم تصميمها من أجله.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه من الممكن أن يتم تقييم عملية التدريب على عدة مستويات. ويقترح Hamblin المستويات التالية:

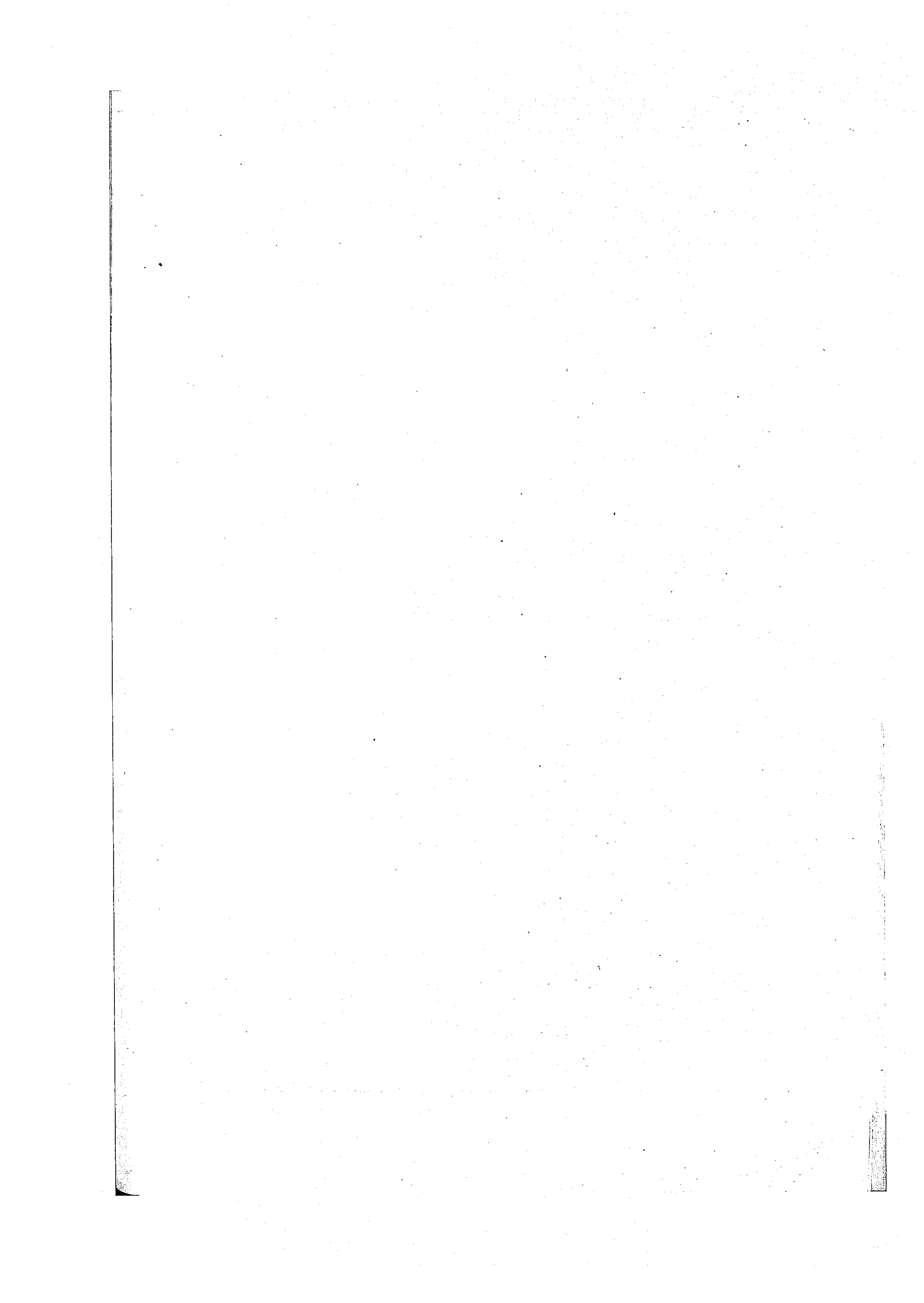
- مستوى ردود الأفعال – ويتم ذلك من خلال مراجعة ردود أفعال المتدربين تجاه عملية التدريب والمدرب ...إلخ.
- مستوى التعلم – ويكون من خلال قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والسلوك.
- مستوى السلوك الوظيفي – ويتم ذلك من خلال قياس التغير في السلوك في العمل.
- المستوى المؤسسي – ويتناول التأثير على المؤسسة.
- المستوى النهائي – الفائدة التي تحصل عليها المؤسسة بصفة أساسية علاوةً على الفائدة التي يحصل عليها الفرد أيضاً.

وبصفة عامة، فإنه من المرجح أن يتمثل الاعتبار الأساسي في العائد الذي يعود على المؤسسة، ولكن قد يكون من الصعب قياس ذلك. ومع ذلك، فإنه من غير الممكن أن يعتمد الأشخاص الذين يضعون الخطط لعملية التدريب على ردود الفعل التي تعبر عن إعجاب المتدربين بعملية التدريب فقط. وذلك لأنه من الممكن – ولكن هذه ليست قاعدةً عامةً – أن يستمتع المتدربون بدورة تدريبية ولكنهم في الوقت نفسه لا يتعلمون من هذه الدورة أي شيء ذا قيمة عملية. على الجانب الآخر، إذا ما كانت ردود الفعل تنم عن عدم تفضيل للدورات التدريبية من جانب المتدربين، فإن ذلك يشير إلى مشكلة أساسية يجب حلها.

من ناحية أخرى، فإن هناك عدداً من الطرق التي يمكن من خلالها تقييم نتائج عملية التدريب. وتشتمل هذه الطرق على ما يلي:

- الاستعانة باستعلامات قبل الدورة التدريبية وبعدها لاختبار الزيادة في المعرفة
- ملاحظة المتدربين في أثناء البرنامج التدريبي وملاحظة سلوكهم بعد العودة من هذا البرنامج
- اختبارات من أنواع مختلفة والتي قد تشتمل على استخدام مراكز التقييم
- عقد المقابلات الشخصية مع المتدربين
- قياس التغيرات في الأداء وبصفة خاصة من حيث تحقيق الأهداف التي تم تحديدها كجزء من عملية إدارة الأداء.

وبصفة عامة، ومهما كانت الطريقة المتبعة في عملية التقييم، فإنه ينبغي أن تحاول هذه الطريقة أن تضمن أن أية تغييرات تمت ملاحظتها تمثل نتيجة لعملية التدريب وليس لأي سبب آخر لا يتعلق بالموضوع. ومن ثم، فإنه ينبغي أن يتم تصميم عملية التقييم بعناية؛ حتى إنه من الممكن أن يتم الاستعانة بمجموعة تحكم. وذلك على الرغم من أنه من الممكن أن تجعل عوائق الوقت والتكاليف من مثل هذه الدراسات الشاملة طريقةً غير عملية بالنسبة لكثير من المؤسسات.



الفصل السابع

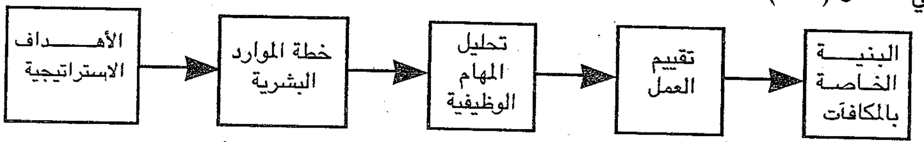
عملية تقييم العمل

يدور هذا الفصل حول كيفية تقييم الحجم النسبي للوظائف في إحدى المؤسسات. وعادةً ما يتمثل السبب الرئيسي للقيام بذلك – على الرغم من أنه ليس السبب الوحيد – في تحديد المعدل المناسب من الأجر. ومع ذلك، فإنه عند قراءة الفصل الثامن الذي يتعرض لموضوع إدارة المكافآت (الأجر الذي يحصل عليه الموظف)، فإنه يجب أن يوضع في الاعتبار أنه عادةً ما يتم تحديد النسبيات الداخلية من خلال شكل من أشكال تقييم العمل.

وبصفة عامة، فإن الغرض من عملية تقييم الوظائف يتمثل في عقد مقارنة بين كل الوظائف في المؤسسة، وظيفة مع الأخرى، بهدف إيجاد نوع من الترتيب على حسب الدرجة الوظيفية. ومن الممكن أن يتم بعد ذلك تقسيم هذا الترتيب تقسيماً فرعياً إلى مجموعات من الوظائف ذات الحجم المتشابه، والتي من الممكن – إذا ما كان هناك رغبة في ذلك – أن يتم تصنيفها بداخل درجات أو معدلات من المرتب. وبينما يبدو من الواضح أن هذا المنهج يعد أكثر ملائمةً مع المؤسسات الضخمة، فإنه حتى في المؤسسات الصغيرة لا بد من تكوين الآراء عن وضع إحدى الوظائف بالنسبة للوظائف الأخرى. وفي حالة عدم حدوث ذلك، فإنه قد لا يستطاع اتخاذ قرارات بشأن المكانة والمرتب النسبي. ومن ثم، فإنه حتى في حالة عدم وجود طريقة رسمية لتقييم العمل، فإنه يتم تقييم الوظائف في كل الأحوال. وفي الواقع، فإن الأمر يتعلق بمدى رغبة المؤسسة في انتهاج منهج تحليلي.

من جهة أخرى، فإن عملية تقييم العمل تمثل جزءاً من عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة. وهكذا، فإنه بمجرد أن يتم تحديد الأهداف والسياسة العامة وتطوير البنية في المؤسسة، فإن الخطوة الثانية تتمثل في إنشاء المستويات المطلوبة من الموارد البشرية. ويعني ذلك الحصول على الأشخاص المناسبين الذين يتميزون بأن لديهم المهارات المناسبة ثم وضعهم في المكان المناسب وفي التوقيت المناسب. ويعني ذلك بدوره أن يكون هناك عمليات اختيار فعالة علاوةً على كل الأنظمة الضرورية لضمان الحفاظ على العاملين وتحفيزهم. ومن الحتمي أن يتمثل جزء من هذه العملية في تقرير الحجم الجزئي للوظائف. وينبغي القيام بذلك ولو لم

يرجع السبب في ذلك إلا لضمان أن تكون الأجور في مستوى يجذب الأشخاص، علاوةً على ما هو أكثر أهمية، وهو ضمان أن يشعر من يعملون في المؤسسة أن من يقوم بالمهام الأكبر يحصل على مرتبات أفضل. وسوف يتم تلخيص المراحل الأساسية في عملية التقييم في الشكل (٧-١).



الشكل (٧-١): المراحل الأساسية في عملية تقييم العمل

مبادئ تقييم العمل

التعريف

لقد عرف كل من Prichard وMurlis تقييم العمل على أنه عملية يتم من خلالها تكوين رأي عن الحجم النسبي للوظائف أو أهميتها داخل إحدى المؤسسات. وهناك عدد من المؤشرات والمبادئ التي ينطوي عليها هذا التعريف.

عملية تقييم الوظائف

تعتبر عملية تقييم العمل عمليةً أو طريقةً منهجيةً منظمةً وذلك بالمقارنة بالمناهج التي تتسم بالعشوائية أو تعد غير منهجية. ويعني ذلك أنه يتم الحكم على الوظائف بناءً على المعايير نفسها في كل مرة والذي من شأنه أن يضمن حدوث نوع من التوافق. ويتمثل البديل عن عملية تقييم العمل في منهج غير تحليلي والذي يتم من خلاله النظر إلى كل وظيفة بمعزل عن الوظائف الأخرى وبناءً على ما قد يمثل اعتبارات مختلفةً تماماً في كل حالة. وفي مثل هذا الموقف، فإنه من غير الممكن أن تقوم بعقد مقارنات موضوعية بين الوظائف كما إنه من المحتمل أن تكون النتائج النهائية متضاربةً.

تقييم العمل كعملية عقلية

في بعض الأحيان يتم النظر إلى عملية تقييم العمل وتوصف بأنها عملية علمية. وحقيقة الأمر أنها ليست كذلك. وذلك لأنه في أية خطة لتقييم العمل - أياً كان مدى تطورها ودقتها - يتم تحديد العلاقة بين وظيفة وأخرى بناءً على حكم ورأي الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم. ومع ذلك، فإنه ينبغي أن تكون هذه العملية منهجية حيث ينبغي أن يتم تكوين الآراء والأحكام عن الوظائف باستخدام معايير عامة. وفي حالة ما إذا تُرك الأفراد ليقدروا ويحكموا على حجم الوظائف دون هذه الإرشادات العامة، فستكون النتيجة أنه من المحتمل أن يتم الاستعانة بمعايير ومقاييس مختلفة.

وهكذا، فإنه من الأهمية بمكان أن نتذكر أن عملية تقييم الوظائف تعد إحدى العمليات التي تساعد في إدارة المؤسسة وأن النية تكون معقودةً فيها على تحقيق أقصى قدر من الموضوعية.

تقييم العمل والحجم النسبي للوظائف

تقوم عملية تقييم العمل على المقارنة في المقام الأول ويتمثل الهدف منها في النهاية في المقارنة بين وظيفة وأخرى. وتمثل النقاط التي يتم تخصيصها لوظيفة معينة مؤشراً لحجم هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة. ويتم ذلك بالاعتماد على المعايير المعينة التي تحتوي عليها طريقة تقييم العمل المستخدمة. وعلى الرغم من أن بعض خطط تقييم العمل تسهل عقد المقارنة بين المؤسسات، فإن المعيار الرئيسي يتسم بالنسبية الداخلية؛ بمعنى أن يختلف من مؤسسة لأخرى.

الاهتمام بالوظائف وليس الأشخاص

من النقاط الرئيسية التي تتعلق بمبادئ تقييم العمل أن هذه العملية ينبغي أن تتناول الوظائف وليس الأشخاص. وعلى ذلك، فإنه عند القيام بهذه العملية لا بد للأشخاص الذين يقومون بها من أن ينسوا أمر الأفراد الذين يقومون بهذه الوظائف ويركزوا على مضمون الوظائف فقط. ويعني ذلك أنه لن يحصل أي شخص صاحب مستوى أداء مرتفع على أية نقاط إضافية أو تقدير إضافي لمجرد أنه يقوم بأداء عمله بشكل جيد. وبالطريقة نفسها، فإن الشخص الذي يقل مستوى أدائه عن المستوى المطلوب لن يتم معاقبته على ذلك.

وبصفة عامة، فإنه غالباً ما يتم تناول الموضوع المتعلق بالشخص الذي يقوم بعمل أكثر مما قد تتطلبه الوظيفة منه. ومن الواضح أن الأشخاص يغيرون محتوى الوظائف وربما يتحمل شخص لديه خبرة جيدة مسئوليات إضافية والتي قد لا تكون جزءاً من الوظيفة الأصلية. في مثل هذه الظروف، إذا ما أصبحت المسئوليات الإضافية جزءاً معترفاً به من الوظيفة (والذي يعني أنه ينبغي أن تظهر هذه المسئوليات في أي وصف للوظيفة)، فإنه من الممكن وقتئذٍ أن يتم تقييمها. غير إنه في حالة ما إذا تم القيام بهذه المسئوليات على سبيل التطوع ولم يتم النظر إليها على أنها جزء أساسي من الوظيفة (والذي يعني أن أي شخص جديد يقوم بشغل هذه الوظيفة لن يكون من المفترض أن يقوم بتنفيذ هذه المسئوليات)، فإن هذه المسئوليات لن تمثل جزءاً من الوظيفة في عمليات التقييم.

وفي المضمار نفسه، إذا لم يكن شخص ما يقوم بتنفيذ كل المسئوليات التي تشتمل عليها الوظيفة التي يشغلها، فإنه سيظل يتم تقييم الوظيفة كما لو كان هذا الشخص يقوم بتنفيذ هذه المسئوليات. وذلك على الرغم من أنه قد يكون هناك إصدار يتعلق بمستوى الأداء والذي من الممكن أن يتضمن على إشارات إلى عمليات تدريب أو عمليات تأديبية.

عملية تقييم العمل والأداء المرضي

ينبغي أن تقوم عملية التقييم لأية وظيفة على اعتبار أن مستوى الأداء في هذه الوظيفة مُرضي تمامًا أو أن يصل مستوى الأداء إلى مائة بالمائة. ومن ثم، فإن أية عملية تقييم لا تأخذ في الحسبان كل المسئوليات المطلوب القيام بها (وذلك سواء أتم تنفيذ هذه المسئوليات بالفعل أم لا) سوف لن تعكس الأهمية الحقيقية لهذه الوظيفة في المؤسسة.

ومن أجل هذا السبب نفسه، فإن ينبغي ألا تهتم عملية التقييم بشكل نموذجي بنتائج الخطأ. ذلك لأنه، في بعض الوظائف من الممكن أن تتسبب بعض الأخطاء الخطيرة في حدوث وفيات أو دمار أو في الانهيار الاقتصادي لإحدى الشركات. مع ذلك، فإذا ما أخذت في الاعتبار أكثر النتائج خطورةً والتي من الممكن أن تحدث إذا ما أخطأ أحد الأشخاص بالفعل في شيء ما، فإنك في هذه الحالة وكأنما تضع قدميك على منحدر زلج. وذلك لأن الأشخاص الذين يشغلون الوظائف قد لا يتسمون بالعبقرية في التفكير في أكثر سيناريوهات الكوارث ترويعًا. ويجب أن نفترض أن مثل هذا الأداء الذي يؤدي إلى حدوث كوارث لحسن الحظ ما هو إلا استثناء، وأنه بصفة عامة من الممكن الاعتماد على أن يؤدي الأشخاص بمستوى أداء يصل إلى مائة في المائة. ولكن حتى يتمكن الأشخاص من الوصول إلى ذلك المستوى، فإنه ينبغي أن تكون أنظمة المؤسسة قوية بما يكفي لمنع حدوث أية كوارث. فكر في محاولة تقييم بعض الوظائف مثل وظيفة التمريض أو المتحكم في حركة الملاحة الجوية بناءًا على أية قاعدة أخرى.

من جهة أخرى، فإن بعض خطط تقييم العمل تضع في الاعتبار بعض العوامل مثل الإجهاد. مع ذلك، فإن ذلك ينطوي مرةً أخرى على قدر من المخاطرة وذلك لأن هذا العامل يتميز بالذاتية الشديدة. وبالنسبة لبعض الأشخاص فإن إدارة العاملين تمثل عبئًا في حين ينجح البعض الآخر في القيام بهذه العملية. وقد يشعر البعض بالإرهاق بسبب كثرة العمل بينما يشعر آخرون بالشعور نفسه مع ندرة العمل. وهكذا، فإن مثل هذه العوامل لا تتميز بالموضوعية الكافية حتى تكون جزءًا من خطة دقيقة لتقييم العمل.

نشاط - بعض العوامل التي تؤثر على حجم الوظائف

فكر في الأمور التالية بخصوص وظيفتك:

١. ما أسوأ النتائج التي من الممكن أن تنشأ عن خطأ خطير؟

٢. ما مدى احتمال حدوث ذلك؟

٣. هل تعتقد أنه ينبغي وضع ذلك في الحسبان عند التفكير بشأن حجم الوظيفة؟

٤. ما مقدار الإجهاد الموجود في وظيفتك؟

٥. هل يستطيع جميع الأشخاص التغلب على هذا الإجهاد بدرجة متساوية؟

٦. هل ينبغي أن يكون الإجهاد الموجود في الوظيفة أحد العوامل التي توضع في الاعتبار عند تقييم هذه الوظيفة؟

تقييم العمل والمعلومات الجيدة

سوف تعتمد جودة ودقة أية عملية تقييم بشكل أساسي على جودة ودقة المعلومات المتوفرة عن الوظيفة. ولهذا السبب، فإنه لا بد لأية مؤسسة تقوم بتنفيذ عملية تقييم للوظائف من أن تؤكد على أن يسبق ذلك عملية تحليل شاملة للمهام الوظيفية. وعادةً ما يعني ذلك إعداد وصف وظيفة دقيق. وقد تم التعرض لعملية تحليل المهام الوظيفية بمزيد من التفصيل في الفصل الثالث.

تقييم الوظيفة كما هي اليوم

يعد تغير الوظائف بمرور الوقت شيئًا حتميًا. مع ذلك، ينبغي ألا يوضع في الاعتبار عند القيام بعملية التقييم أية تغيرات متوقعة ولكنها لم تحدث بعد. وذلك لأن مثل هذه التغيرات قد لا تحدث بالفعل. بصفة عامة، غالبًا ما يتم تقييم الوظائف عندما يكون هناك عملية إعادة تنظيم ويرجى أن تؤثر هذه العملية على المسئوليات التي يتم القيام بها من خلال وظيفة معينة. وغالبًا ما يتم تقديم اقتراح بعدئذٍ أن توضع هذه التغيرات في الاعتبار من خلال عملية التقييم. غير أن المنهج الصحيح يتمثل في إما أن تقوم بتقييم الوظيفة كما هي ثم تعيد تقييمها مرةً ثانية عندما تحدث التغييرات، أو أن تقوم بنوع من التقييم الانتقالي للوظيفة الجديدة ثم تقوم بتأكيد هذا التقييم لاحقًا. وكبديل لذلك، فإنه من الممكن أن يتم إرجاء عملية التقييم حتى يتم إجراء التغييرات.

ومن المنطلق نفسه، فإن أية مسئوليات كانت من قبل جزءًا من الوظيفة ولكنها لم تعد كذلك ينبغي أن يتم إقصاؤها.

عدم أهمية المرتب أو الدرجة الحالية

من الواضح أن أية عملية تعتمد من خلالها نتائج التقييم على بنية المرتب أو الدرجة الوظيفية الحالية تنسف الغرض الرئيسي من العملية. وذلك لأنه ربما لا تكون الترتيبات الموجودة حاليًا مُرضيةً بالمرة.

بصفة عامة، فإنه في أية عملية تقييم وظائف فإنه سترتفع مجموعة من الوظائف من حيث الدرجة الوظيفية أو المرتب وسوف تنخفض مجموعة أخرى في حين سوف تظل مجموعة أخرى في المعدل نفسه. وسوف تتنوع النسب الدقيقة وتتباين من مؤسسة إلى أخرى؛ حيث ستكون نسبة التغيرات الشاملة أقل في المؤسسات التي يتم فيها إدارة نسبية المرتبات بطريقة أكثر كفاءة ونشاط.

أنواع الخطط المتبعة في عملية تقييم العمل

بصفة عامة تنقسم خطط تقييم العمل إلى خطط تحليلية وأخرى غير تحليلية. وتشتمل الخطط غير التحليلية على الترتيب والمقارنات الزوجية والتصنيف. وسوف يتم في الجزء التالي تناول هذه الطرق علاوةً على الطرق التحليلية بمزيد من التفصيل.

الترتيب

يتم من خلال عملية الترتيب مقارنة كل وظيفة مع كل الوظائف الأخرى ثم وضع هذه الوظائف في ترتيب من حيث الأهمية للمؤسسة. ويقوم الأشخاص القائمون على عملية التقييم بالمقارنة بين الوظائف ككل وليس بين جزئيات منفصلة من الوظائف. ولكن من الممكن في الوقت نفسه أن يتم عقد هذه المقارنات على أساس واحد أو أكثر من العوامل الأساسية؛ مثل القرارات التي يتم اتخاذها أو المسئوليات التي يتم القيام بها في كل وظيفة.

وتتميز عملية الترتيب بالبساطة والسرعة وربما تكون كافيةً بشكل مثالي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة. غير إن هذه الطريقة بها عدد من جوانب القصور:

- لا يوجد بها وسائل متطورة مما يعني أنه ربما يكون من الصعب الدفاع عن النتائج حيث إنه لن يكون هناك طريقة لتوضيح أي تحليل.
- من الممكن ألا يكون هناك ضمان على أنه لا يوجد أي تحيز في النظام.
- من المحتمل أن يعني عدم وجود معايير موضوعية أن الآراء والأحكام التي تم التوصل إليها بشأن الوظائف قد تكون متضاربة.
- من الصعب المقارنة بين وظائف تختلف عن بعضها البعض تمام الاختلاف وربما تتطلب مهارات مختلفة.
- بينما يكون من الممكن الحصول على ترتيب للوظائف، فإنه يكون من غير الممكن قياس درجة الاختلاف بين الوظائف.
- لا تمكن هذه الطريقة بسهولة من وضع الوظائف في مجموعات من أجل أغراض تتعلق بالدرجة الوظيفية أو المرتب.
- لا يمكن توضيح السبب الرئيسي في القرارات وتوصيله للعاملين. ومن ثم، فإن هذا المنهج سوف يفتقد المصداقية من وجهة نظر العاملين.

المقارنات الزوجية

تتشابه هذه الطريقة مع الطريقة السابقة في عملية تقييم العمل في أنه يتم من خلال كل منهما مقارنة الوظيفة مع كل الوظائف الأخرى. مع ذلك، فإنه في هذه الحالة يعتمد رصد النقاط على ما إذا كانت وظيفة معينة على القدر نفسه من الأهمية أم أكثر أهميةً أم أقل أهميةً من وظيفة أخرى. وبهذه الطريقة، فإنه عن طريق إعطاء النقاط لكل وظيفة في دورها على أساس هذه المقارنات، فإنه ربما يتم التوصل إلى ترتيب للوظائف.

مرةً أخرى، فإن هذا المنهج يتميز بالبساطة والسرعة كما أنه من الممكن الربط بين النتائج بطريقة أسرع عن طريق استخدام الكمبيوتر. ومرةً أخرى فإن هذا المنهج يصلح للاستعانة به في المؤسسات الصغيرة. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تعتبر أكثر تطوراً بدرجة طفيفة في المقارنة بين الوظائف عن طريقة استخدام طريقة الترتيب، فإنها تعاني من كل أوجه القصور التي تعاني منها عملية الترتيب. وذلك علاوةً على الحقيقة التي مؤداها أنه بقدر ما يتزايد عدد الوظائف فإنه يتزايد بالمثل عدد المقارنات والعمليات الحسابية التي ينبغي القيام بها.

تصنيف الوظائف

ينطوي تصنيف الوظائف على تحديد عدد من الطبقات أو الدرجات التي ينتمي إليها الموظفون؛ حيث تتضمن كل درجة مجموعةً من الخصائص المحددة ويتم وضع الوظائف التي تتوفر فيها هذه الخصائص في تلك الدرجة. وبصفة عامة، فإنه يكون لدى المؤسسات بنية متدرجة يتم تصنيف الوظائف من خلالها على أساس من العدل يشعر به الموظفون، ولكن دون أي تحليل مفصل لحجم هذه الوظائف. وتعتبر مثل هذه الأنظمة شائعةً جداً في القطاع العام وفي المؤسسات الضخمة ذات المستوى العالي من البنية.

من ناحيةٍ أخرى، فإن طريقة تصنيف الوظائف تتميز هي الأخرى بالبساطة والسرعة. ولكنها تزيد على الطريقتين السابقتين في أنه هناك تعريفات واضحة متعلقة بالدرجة أو المجموعة الوظيفية. ويمكن ذلك من وضع الوظائف في الطبقة أو الدرجة المناسبة بدرجة أكبر من الدقة.

أما أوجه القصور الرئيسية التي تنطوي عليها طريقة تصنيف الوظائف فتتمثل فيما يلي:

- يتم من خلال هذه الطريقة مقارنة وصف الوظائف مع معايير الدرجة الوظيفية، وذلك بدلاً من أن تكون المقارنة بين الوظائف وبعضها البعض. ومن ثم، فإن ذلك يقلل من درجة الاعتماد على هذه الطريقة في الحصول على ترتيب للوظائف.
- قد يكون من الصعب تصنيف الوظائف الأكثر تعقيداً.
- ربما يكون من الصعب صياغة التعريفات المتعلقة بعملية التصنيف كما أن هذه التعريفات قد لا تكون مفيدةً دائمًا في وضع الوظائف في درجات.
- ليس هناك طريقة سهلة لتبرير وضع وظيفة في درجة معينة. علاوةً على ذلك، لا يتم قبول هذه الطريقة غالبًا على أنها منهج مقنع في الحالات ذات القيمة المتساوية؛ بمعنى تلك الحالات التي يكون فيها إدعاءٌ بأن هناك وظيفة معينة أو نوعًا معينًا من العمل مساوٍ في القيمة لعمل يقوم به عضو من الجنس الآخر ومن ثم فإنه ينبغي أن يكون هناك تساوٍ في المرتب.

- لا يوجد هناك ضمان على عدم وجود تحيز بالعملية.
- من الممكن أن يخضع هذا المنهج ويتأثر بالدرجات الوظيفية، في حين أنه بمرور الوقت تتغير درجات الوظائف المختلفة، ويعتمد ذلك على مهارات المدير الذي يريد الوصول إلى أي زيادة وقدرته على انتزاع ذلك.
- من الممكن أن تتسبب هذه الطريقة في تقديم عدد كبير جداً من الدرجات وفئات الوظائف، والذي بدوره من الممكن أن يتضمن إشارات لهيكل المؤسسة وسوف يكون من شأنه تعقيد سياسة دفع المرتبات.

التقدير بالنقاط

يتألف تقدير النقاط أو تقدير عامل النقاط من تحديد عدد من العوامل التي يعتقد أنها ترتبط بكل الوظائف التي يرجى تقييمها وتخصيص النقاط للمستويات المختلفة من هذه العوامل. ثم يتم بعد ذلك مقارنة الوظائف على أساس كل من هذه العوامل ويتم توزيع النقاط بناءً على ذلك. ثم يتم بعد ذلك تجميع العوامل المختلفة معًا للوصول إلى النتيجة النهائية.

من ناحية أخرى، بمجرد أن يتم الانتهاء من تقييم كل الوظائف، فسوف يكون لدى المؤسسة ترتيبٌ من النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة. ومن الممكن أن يتم بعد ذلك تقسيم هذا الترتيب إلى درجات يمكن من خلالها تحديد مستويات الأجور. وهناك أمثلة كثيرة على مثل هذه الخطط وعدد من العوامل شائعة الحدوث؛ مثل المعرفة والخبرة والقرارات التي تم اتخاذها والتعقيد...إلخ. وربما يكون قد تم تصميم هذه الخطط من قبل لأغراض أخرى في مؤسسات أخرى ويتم الاستعانة بها في هذه العملية. كما أنه من الممكن أيضًا أن يتم تصميمها للمؤسسة التي ستقوم بهذه العملية على وجه التحديد. وتتمثل المميزات الرئيسية في استخدام خطط تم تصميمها من قبل في أن ذلك يوفر كثيراً من الوقت المطلوب لتصميم خطة متميزة كما أن مثل هذه الخطة سيكون قد تم تجربتها واختبارها في مؤسسات أخرى. على الجانب الآخر، فإن العيب الرئيسي لهذه الطريقة يكمن في أنه قد لا تتناسب العوامل بشكل كامل مع الوظائف في المؤسسة أو أن هذه العوامل قد لا تعكس ثقافة المؤسسة.

وتتمثل الخطوات الرئيسية التي تشتمل عليها عملية استحداث خطة مناسبة تمامًا في الخطوات التالية:

١- قم بتحديد العوامل التي سوف يتم تطبيقها – عن طريق تحليل عينة ممثلة من الوظائف تنتمي إلى مستويات ومهام ووظيفية مختلفة وذلك لتحديد العوامل التي تميز هذه الوظائف.

٢- قم بتوزيع النقاط على هذه العوامل وقم بوصف عدد من المستويات (انظر المثال الموضح في الشكل ٧-٢).

٣- قم بتحديد عينة من الوظائف يوجد اتفاق حول ترتيبها، والتي غالبًا ما توصف على أنها وظائف إرشادية أو معيارية.

٤- قم باختبار النقاط على هذه العينة.

٥- قم بتنقيح النتائج حتى يؤدي توزيع النقاط إلى الوصول إلى النتائج المتوقعة.

٦- قم باختبار النتائج على عينة أكبر.

٧- قم مرةً أخرى بتنقيح النتائج.

٨- قم بتقييم الوظائف المتبقية في المؤسسة.

وقد تم توضيح مميزات وعيوب طريقة تقدير النقاط في الجدول (٧-١).

الجدول (٧-١): مميزات وعيوب الخطط التي تقوم على توزيع النقاط

المميزات	العيوب
حيث إنه من الضروري أن يبحث الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم في كل وظيفة من حيث عدد من العوامل، فإن الأحكام والآراء التي يتم تكوينها تكون أكثر موضوعيةً.	من الممكن أن تعطي الطبيعة التحليلية لهذا المنهج انطباعًا بالدقة العلمية، في حين أنه في واقع الأمر لا يزال هذا المنهج يعتمد على آراء الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم.
لأنه يتم تناول كل الوظائف بالبحث طبقًا للمعايير نفسها، فمن المحتمل أن يكون هناك قدر أكبر من التوافق في تكوين الآراء.	من الممكن أن تكون مثل هذه الطريقة مرتفعة التكاليف كما قد تستهلك الكثير من الوقت ليتم البدء والاستمرار في استخدامها.
يتمكن الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم من توضيح أسباب تحليلية لتكوين آراء معينة عن بعض الوظائف.	تعتمد هذه الطريقة على افتراض أن كل العوامل التي يتم استخدامها ترتبط بكل الوظائف بدرجة متساوية، وقد لا يكون هذا هو الحال.
يجعل توزيع النقاط من الأسهل القيام بعملية تطوير بنية للدرجات الوظيفية أو معدلات الأجور.	
من الممكن أن يتم قياس حجم الاختلاف بين الوظائف.	
يكون من المحتمل أن يتم النظر إلى هذا النظام على أنه نظام عادل أكثر من نظام لا تكون فيه المعايير معروفة للجميع.	
من المحتمل أن يتم قبول هذا المنهج أكثر من غيره في حالات القيم المتساوية.	
يكون من السهل نسبيًا استخدام الكمبيوتر في التعامل مع مثل هذه الخطط.	

مقارنة العوامل

تختلف طريقة مقارنة العوامل عن طريقة تقدير النقاط في أنه يتم المقارنة بين الوظائف وبعضها البعض على أساس عدد من العوامل المختلفة وليس على أساس الوظائف بالكامل. وينتج عن ذلك تسلسلات مختلفة من الوظائف حيث أن بعض الوظائف سوف تكون مرتفعةً تبعاً لبعض العوامل ومنخفضةً على أساس عوامل أخرى. ويتم عقد المقارنات بين القوائم التي تحتوي على ترتيب العوامل. ثم يتم تكوين الآراء عن المقدار الذي يمكن نسبته في كل وظيفة إلى كل عامل؛ على سبيل المثال، النسبة المئوية للحجم الكلي للوظيفة والذي ربما يرتبط بعامل يتعلق بالمسئولية.

المهارات المطلوبة في الأشخاص

المعرفة والخبرة	١- مطلوب الأدب واللياقة فقط	٢- مطلوب بعض مهارات الاتصال الشفوية أو التحريرية أو كليهما معاً	٣- مطلوب مهارات اتصال شفوية وتحريرية جيدة أو لا يكون هناك بد من التمرن على مستوى عال من اللباقة وحسن التمييز	٤- لا بد من التمرن على مهارات الإقناع لأن الوظيفة تنطوي على درجة عالية من التحفيز أو البيع أو التفاوض	٥- مطلوب قدرة على الإقناع أو مهارات تحفيزية من أعلى مستوى لأن الوظيفة سوف تتضمن مناقشات حاسمة بالنسبة لنجاح المؤسسة
أ - التعليم الأساسي فقط - غير مطلوب خبرة سابقة بالعمل	50	60	72	86	103
ب - التعليم الأساسي بالإضافة إلى بعض المهارات المتخصصة التي تم اكتسابها من خلال الخبرة	60	72	86	103	124
ج - مستوى شهادة الثانوية العامة GCSE أو خبرة ذات صلة	72	86	103	124	149
د - مستوى GCE A أو خبرة ذات صلة	86	103	124	149	179

الشكل (٧-٢): مقتطف من خطة تم تصميمها بصفة خاصة لعملية تقييم العمل

من جهةٍ أخرى، بينما يعد هذا المنهج تحليليًا وموضوعيًا، فإن استخدامه قليل نسبيًا. ويرجع ذلك إلى إن هذا المنهج يستهلك الكثير من الوقت ويتسم بالتعقيد كما أنه يكلف كثيرًا حتى يمكن البدء فيه.

طرق أخرى

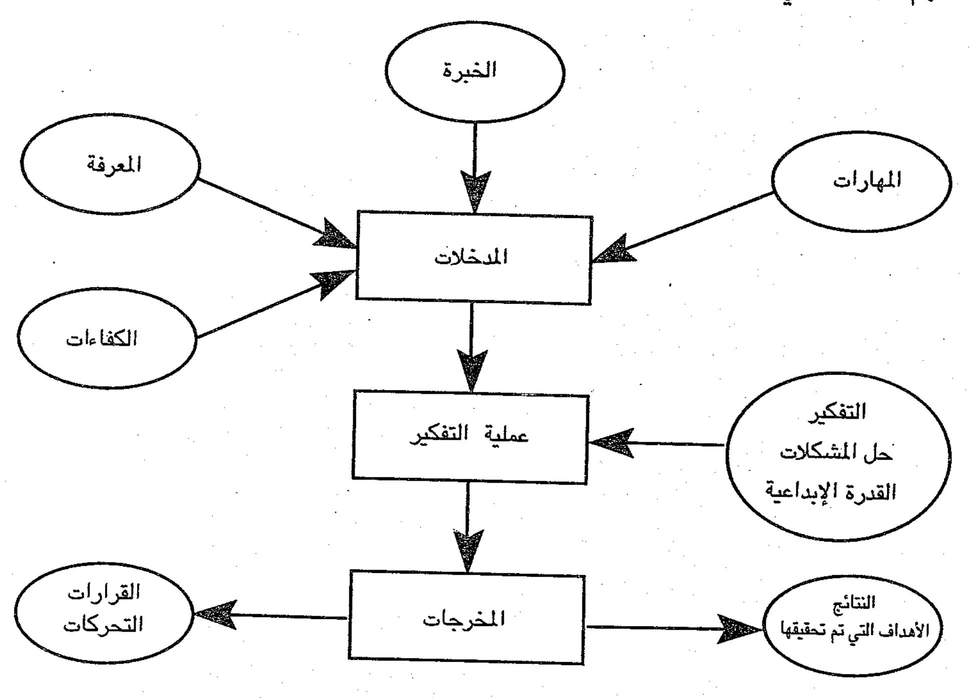
بمرور الأعوام، تم تطوير مجموعة من المناهج التي يتم استخدامها في عملية تقييم العمل. وقد تم من خلال عدد من هذه المناهج التركيز على عامل واحد بدلاً من مجموعة من العوامل. وتشتمل بعض الأمثلة على ذلك طريقة التي يطلق عليها فترة التأهيل لاتخاذ القرارات. وقد قام بتطوير هذه الطريقة Elliott Jacqes وتم تطبيقها على شركة Glacier Metals في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين. كما أن هناك طريقةً أخرى يتم من خلالها تقييم الوظائف من خلال القرارات التي يتم اتخاذها.

وتعتمد الطريقة الأولى على الافتراض الذي يقوم على أن العمل يحتوي عنصرين. يتمثل العنصر الأول في العنصر التقديري الذي يشتمل على الوصف أو الاختيار أو التقدير الذي يتوقع من الشخص الذي يقوم بأداء العمل أن يقوم به أو يبديه. أما العنصر الثاني فيتمثل في المحتوى الإلزامي والذي يشتمل على القواعد واللوائح والإجراءات والسياسات، علاوةً على ما يتم اكتسابه عن طريق العادات والممارسة والحدود المادية للمصنع والمعدات أو الأدوات المستخدمة، والتي تضع جميعها الحدود الخارجية التي يجب على الشخص العامل أن يقوم بالتقدير من خلالها. وقد كان الفرض يقوم على أن العامل الأول يتوافق مع صعوبة العمل ومن ثم فإنه من الممكن أن يتم استخدامه كمعيار لحجم الوظيفة.

ويتم من خلال طريقة تقييم الوظائف من خلال القرارات التي يتم اتخاذها تقسيم الوظائف إلى مجموعات بالاعتماد على مستوى القرارات التي تتخذ. وتتنوع القرارات؛ على سبيل المثال، من القرارات التي تتعلق بوضع السياسات إلى القرارات المفروضة الخاصة بطرق العمل.

وبصفة عامة، فإن هذه الطرق الأخرى تميل في الأصل إلى التركيز على مخرجات الوظائف، وما من شك أن ذلك قد نتج عن مبادئ حركة الإدارة العلمية. ومع ذلك، فإنه قد ظهر مؤخرًا التأكيد على عوامل المدخلات أو متطلبات الإنتاج مثل المهارات أو الكفاءات المطلوبة لتنفيذ عمل معين. وحقيقة الأمر أن أية وظيفة سوف تكون عبارة عن جمع بين الطريقتين

بالإضافة إلى عملية التفكير. ومن هنا، فإنه يبدو من المنطقي أن أية خطة لتقييم العمل ينبغي أن تحتوي على كل هذه العناصر المختلفة. وسوف يتم توضيح بعض العوامل التي تؤثر على حجم الوظائف في الشكل (٧-٣).



الشكل (٧-٣): بعض العوامل التي تؤثر على حجم الوظائف

استخدام الكمبيوتر في عملية تقييم الوظائف

سوف يتم تناول النقد الذي تعرضت له عملية تقييم الوظائف بالشرح لاحقًا في هذا الفصل. مع ذلك، فإن أحد أشهر الانتقادات التي تم توجيهها إلى هذه العملية يتمثل في الوقت الذي يستهلك في تثبيت والاستمرار في استخدام أي نظام خاص بتقييم العمل. وحتى يتم التغلب على مثل هذه المشكلة فإنه من الممكن الاستعانة بالكمبيوتر في القيام ببعض الطرق الخاصة بعملية تقييم العمل. وقد تم ابتكار عدد من هذه الخطط؛ وتشتمل على تلك التي تم تطويرها بواسطة Hay وKPMG وPriceWaterhouse. وتستخدم شركة HM Treasury خطة يطلق عليها دعم التدرج في تقييم العمل قام بتطويرها Towers Perrin. ويتم من خلال هذه الطريقة تقييم الوظائف عن طريق ملء استعلام مفصل خاص بتحليل المهام الوظيفية، ويعتبر

ذلك المنهج شائع في معظم الأنظمة المشابهة. وهنا تكمن الصعوبة الأساسية. وذلك لأن الوصول إلى التصميم الصحيح أو المناسب للاستعلام ضروري جداً. ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال عملية طويلة ومعقدة بشكل يبعث على الدهشة. ويحدث ذلك بصفة خاصة عندما يتم تطبيق هذه الخطة على دول وثقافات مختلفة. وقد خصصت بعض الشركات العالمية قدراً لا بأس به من الوقت والمجهود في تصميم استعلامات صحيحة ثقافياً أي تتناسب مع الثقافات. غير أنه بمجرد أن يتم تنفيذ هذه الخطة، فإن القيام بعملية التقييم والاستمرار في استخدامها سوف يكون أقل استهلاكاً للوقت من المرحلة نفسها في المناهج الأخرى. وسوف تكتشف ذلك بنفسك.

نشاط - عملية تقييم العمل في مؤسستك

١. كيف يتم تقييم الوظائف في مؤسستك؟

٢. ما نقاط القوة في المنهج الذي يتم الاستعانة به؟

٣. ما نقاط الضعف؟

٤. في حالة ما إذا لم يكن هناك تقييم للعمل، كيف يتم تحديد الأجور؟

الاتصال

بصفة عامة، فإنه من المهم جداً أن تضمن المؤسسة توصيل نتائج عملية تقييم العمل بشكل فعال إلى الموظفين. وعلى ذلك فإنه يجب التفكير بدقة فيما يجب أن يتم توصيله إلى الأشخاص العاملين وفي مقدار التفاصيل. وكحد أدنى، ينبغي أن يتم ما يلي:

- أن يتم إخبار الموظفين أنه سوف يكون هناك عملية تقييم للوظائف
- أن يتم إعلام الموظفين بأهداف وغايات هذه العملية
- أن يتم إشعارهم بالعملية والجدول الزمني الموضوع لها
- ينبغي أن يعلم الموظفون بمبادئ الخطة
- ينبغي أن يتم إخبار الموظفين بنتائج العملية، وذلك على الرغم من أن مقدار التفاصيل التي سوف يتم إعطاؤها للموظفين سوف يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

من ناحية أخرى، فإنه عند إخبار الموظفين بنتائج عملية تقييم العمل، غالباً ما يتبادر إلى الذهن سؤال عما إذا كان ينبغي أن يتم إخبار الموظفين بالأرقام الحقيقية للنقاط التي تم توزيعها على الوظائف التي يشغلونها (في حالة ما إذا كانت خطة تقدير نقاط). فمن المؤكد أنهم سوف يرغبون في أن يتم إخبارهم بالدرجة أو معدل الأجر الذي حصلوا عليه. كما سوف يتم إخبارهم أيضاً بمعدل النقاط الذي تندرج تحته كل الوظائف من هذا الحجم، على سبيل

المثال، الدرجة السادسة تتراوح ما بين مائتين إلى مائتين وخمسين نقطة. ولكن الخطر الذي يكمن في إخبار أحد الأشخاص بأن الوظيفة التي يشغلها قد حصلت على عدد محدد من النقاط يتمثل في إنه في حالة ما إذا كان هذا العدد من النقاط قريباً من الحد الذي يفصل بين درجتين؛ أي أنه قريب من الدرجة الأعلى، فسوف يكون هناك إغراء قوي لتقديم التماس لمراجعة النتائج وتغييرها (إذا ما كان ذلك ممكناً). علاوةً على ذلك، فإنه من الصعب أن تكون واثقاً تمام الثقة من صحة أي عدد دقيق من النقاط، في حين يكون الأشخاص القائمون على عملية التقييم أكثر ثقةً أن الوظيفة تندرج تحت نطاق معين. وسوف تعتمد سياسة المؤسسة في هذا الصدد على ثقافتها وتاريخها.

وبالطبع، فإنه من الممكن أن يتم الاستعانة بعملية تقييم العمل كوسيلة إدارية فقط دون إشراك الموظفين بالمرة في العملية. وفي هذه الحالة فسوف يتم الاتصال في أقل الحدود. مع ذلك، لا بد من الوضع في الاعتبار أن تعاون الموظفين سوف يكون مطلوباً للحصول على معلومات دقيقة عن الوظائف.

كما يجدر الإشارة إلى أنه ينبغي الاستفادة من التعاون مع النقابات العمالية كلما كان ذلك ممكناً وينبغي أن يتم إشراكهم في العملية. وفي هذه الحالة فإنه من المحتمل أن تؤيد النقابات العمالية النتائج بدلاً من أن تعارضها.

الحصول على معلومات عن الوظائف

تعتمد دقة النتائج في أي عملية خاصة بتقييم العمل في المقام الأول على دقة المعلومات المتاحة عن الوظائف. وبصفةٍ عامة، فإن المصادر الرئيسية لمثل هذه المعلومات تتمثل في المقابلات الشخصية التي يتمّ عقدها مع الأشخاص الذين يشغلون الوظائف أو في وصف الوظائف. وفي المؤسسات الضخمة، فإن الاتجاه يكون إلى وصف العمل وذلك لأن عقد المقابلات الشخصية مع أعداد كبيرة من العمال يستنزف الكثير من الوقت والمال. وعادةً ما يتم إكمال وصف العمل هذا عن طريق الشخص الذي يشغل الوظيفة والذي يعرف الوظيفة أفضل من أي شخص آخر. ثم يتم بعد ذلك التصديق على وصف العمل بواسطة مدير هذا الشخص. ومع ذلك، عندما تكون إحدى الوظائف شاغرة أو إذا كان الشخص الذي يشغلها قد تم تعيينه حديثاً، فإنه ربما يكون المدير التنفيذي أنسب المصادر للحصول على معلومات عن هذه الوظيفة.

من جهة أخرى، فإنه من الممكن الحصول على أية معلومات إضافية من خلال سجلات المؤسسة أو أية خطة عمل...إلخ.

لجان تقييم العمل

على الرغم من أنه من الممكن أن يقوم فرد واحد بعملية تقييم العمل، فإنه من الأكثر شيوعاً في أية مؤسسة أياً كان حجمها أن يكون لديها لجنة تقييم عمل. وذلك لأنه باتباع هذه الطريقة فإنه من الممكن تقليل فرص انحياز الأفراد. وذلك حيث إنه من الممكن أن يتحيز أي

شخص فيما يتعلق بمدى أهمية وظيفة معينة. وسوف يتم التخفيف من ذلك من خلال تنفيذ العملية عن طريق مجموعة. كما أن ذلك يفسح الطريق لنطاق أوسع من المعرفة عن المؤسسة ووظائفها كما يتم النظر بصفة عامة إلى هذه الطريقة على أنها أكثر عدلاً.

من ناحيةٍ أخرى، فإنه ينبغي أن يكون أعضاء اللجنة أشخاصًا يتميزون بالرأي الراجح والمصداقية داخل المؤسسة. من المفيد أيضًا أن تحاول المؤسسة أن تضمن أنه مهما كثرت الوظائف أو اتسع نطاقها فإن معرفة هؤلاء الأعضاء سوف تشملها وتغطيها. وبطريقة مشابهة، فإنه ينبغي أن تكون اللجنة ممثلاً للموظفين في المؤسسة. على سبيل المثال، في حالة إذا لم تشتمل اللجنة على سيدات، فربما تنطوي عملية التقييم على بعض التمييز، حتى على فرض أن الخطة نفسها تخلو من أي نوع من التحيز. غير إنه ينبغي أن تكون اللجنة صغيرةً قدر الإمكان، وإلا فإنها من الممكن أن تصبح غير سهلة القيادة وربما تستنزف أكثر من اللازم من الوقت والمصادر.

أما بالنسبة لقرارات اللجنة، فإنها ينبغي أن تكون بإجماع الآراء. وفي حالة ما إذا لم يكن هناك اتفاق، فإن ذلك من المحتمل أن يعني أن الأعضاء لم يتمكنوا من فهم الوظيفة ويحتاجون إلى مزيد من المعلومات أو التوضيحات.

التظلمات

يتعلق أحد الأسئلة التي طالما تم طرحها بما إذا كان ينبغي على المؤسسة أن يكون لديها عملية تظلمات أم لا. وفي واقع الأمر، فإن ذلك يعتمد على ثقافة المؤسسة، كما يعتمد أيضًا على ما إذا كان يتم القيام بعملية تقييم العمل كعملية إدارية فقط أم لا (أي دون إشراك الموظفين). وإذا كان هذا هو الحال، فسوف يكون من غير المنطقي أن يكون هناك طعن في النتائج التي تعلن. غير إنه في مؤسسات ضخمة كثيرة مع وجود تاريخ من التشاور المشترك، فإنه ربما يكون من الصعب جداً تجنب وجود مثل هذه العملية.

من جهة أخرى، عندما يكون هناك عملية تقديم تظلمات، فإنه سوف يكون هناك سؤال عما يسمح للموظفين بالتظلم ضده وعن مقدار المعلومات التي ينبغي أن يحصلوا عليها. من الممكن أن تكون التظلمات ضد نتيجة تقييم العمل أو الدرجة التي تم تخصيصها أو الأجر الذي يحصل عليه الموظف. وبينما يبدو من المنطقي أن يتظلم الموظف بخصوص البندين الأخيرين، فإنه ينبغي بصفة عامة أن يتم رفض التظلمات التي تتعلق بنتائج عملية التقييم ومقاومتها؛ وذلك لأنه من غير المحتمل أن يعرف الشخص كيف تم التوصل إلى هذه النتيجة إلا إذا كان قد تم تدريبه على الطرق المستخدمة في عملية تقييم العمل. ولتحقيق ذلك على أرض الواقع، فإنه ينبغي أن يتم تدريب كل الموظفين وبالطبع لا يبدو هذا منطقيًا. غير إنه من الممكن - كبديل لذلك - أن يتم تدريب ممثلين عن الموظفين.

وبصفة عامة، فإنه ينبغي على المؤسسة أن توضح ما سوف تقبله كأسس للتظلم أو الطعن، مع توضيح أن مجرد الاستياء أو عدم الرضا عن النتيجة لا يمثل سببًا كافيًا. وسوف يحدد هذا مقدار المعلومات التي ينبغي أن تعطى للموظفين.

أما الاعتبار الأخير فيتمثل في من الذي ينبغي أن يستمع إلى التظلم. وبشكل عام، فإنه ينبغي أن يكون من يستمع إلى التظلم أشخاصًا لم يشتركوا في إصدار القرار الأصلي. ولكن ينبغي أن يتم تدريبهم بالطبع على الطرق المتبعة في عملية تقييم العمل.

الانتقادات الموجهة إلى عملية تقييم العمل

يتم في الغالب توجيه بعض الانتقادات إلى عملية تقييم العمل، وسوف يتم التعرض إلى بعض هذه الانتقادات في الجزء التالي.

استهلاك الوقت والبيروقراطية

من الممكن أن تستهلك عملية تقييم العمل الكثير من الوقت كما يمكن أن تكون عملية بيروقراطية. وذلك لأن بعض المؤسسات تقع في الفخ حيث تجتذبها العملية وتميل إلى نسيان أنها مجرد وسيلة لبلوغ غاية أهم. وهكذا فإنك تجد لجان موسعة لتقييم العمل تجتمع لأيام عدة بهدف النظر في شأن عدد محدود من الوظائف. وتلاحظ أن هذه الاجتماعات تميل إلى أن تصبح مجرد تبادل الأحاديث أو ميدان لخوض المعارك الكلامية ثم يتم بعد ذلك تقديم طابور طويل من التظلمات على نتائجها.

من ناحية أخرى، فإنه للتغلب على مثل هذه المشكلات، ينبغي أن تكون اللجنة محدودة العدد تحت رئاسة شخص كفء. علاوةً على ذلك، فإنه ينبغي أن يتم الاستعانة بالكمبيوتر في التعامل مع البيانات الخاصة بعملية التقييم عندما يكون ذلك ممكنًا. وذلك حتى يتم الإسراع من سير العملية وإدارة البيانات.

دراسة حالة - تقييم العمل في مجلس مقاطعة

لقد قامت كثير من الهيئات المحلية بعمليات تقييم عمل في السنوات الأخيرة. وسوف يتم من خلال هذا المثال المحدد تناول استحداث طريقة Guide Chart and Profile لصاحبها Hay والتي تعتبر أكثر الطرق من حيث الاستخدام.

وتنطوي هذه العملية على مجموعة من المراحل:

- تحديد النطاق الذي سوف تمتد إليه العملية – في هذه الحالة كل الوظائف والتي يصل عددها إلى عدة آلاف
- تحديد العمليات، بما في ذلك بعض الأمور مثل عضوية لجنة تقييم العمل وكيفية جمع البيانات الخاصة بالوظائف واشتراك النقابات العمالية وما ينبغي أن يتم توصيله إلى العاملين...إلخ.

- تحديد الوظائف الإرشادية أو المعيارية والتي تعني في هذا السياق عينة ممثلة من المستويات والأنواع المختلفة من الوظائف
- الحصول على بيانات عن الوظائف من خلال استعلامات منظمة
- تدريب الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم
- تقييم الوظائف الإرشادية أو المعيارية
- مراجعة عمليات التقييم الإرشادية للبحث عن الخروج عن القواعد – وهي عملية أطلق عليها Hay اسم مراجعة الأخطاء
- تقييم الوظائف المتبقية
- مرةً أخرى مراجعة النتائج كما ذكر من قبل
- القيام بتصميم للدرجات الوظيفية ووضع التوصيات الخاصة بالأجور.

وقد أدت هذه الطريقة إلى وجود بعض الصعوبات التي تتعلق بمثل هذا النوع من التدريبات. وقد كان من هذه الصعوبات الشكوك التي عصفت برأس عدد كبير من الأشخاص العاملين بخصوص الأسباب التي أدت إلى القيام بذلك التدريب. كما كانت هناك بعض الشكوك المشابهة من جانب النقابات العمالية مع بعض التحفظات الأيدولوجية علاوةً على بعض الخصومات القوية بين الأقسام المختلفة. أما إذا ما تم إشراك النقابات العمالية في العملية، فسوف يتم القضاء على أية شكوك في مهدها، كما سوف تتحول النقابات العمالية إلى طرف متحمس يقوم بعملية التقييم، وهذا بالضبط ما حدث. وقد أصبحت الخصومات فيما بين الأقسام أصعب من أن يتم التغلب عليها وقد أعلنت هذه الخصومات عن نفسها عندما بدأ المسئولون في المجلس محاولة تطويع نتائج عملية التقييم حتى تخدم مصالح أقسامهم. وبالطبع، فإن ذلك من شأنه أن يهدم الغرض من العملية من الأساس. وقد تم التغلب على ذلك في هذه الحالة عن طريق الاستعانة بلجان تقييم تمثل الموظفين تم تكوينها بشكل عادل، وعن طريق تطبيق معايير متوافقة مع المستويات المتشابهة من الوظائف.

وتتمثل بعض المسائل الأخرى التي ربما ترغب في تناولها في ما يلي:

١- ما المقدار الذي يجب إعطاؤه للأشخاص العاملين من التفاصيل الخاصة بنتائج عملية التقييم – هل مجموع النقاط الذي تم رصده للوظيفة أو الدرجة الوظيفية النهائية أو المرتب النهائي فقط؟

٢- ما الحماية التي ينبغي أن تعطى للوظائف التي انخفضت في الدرجة الوظيفية؟

٣- هل ينبغي أن يكون هناك عملية تقديم تظلمات أو طعون؟

٤. في حالة ما إذا تم رفع عدد كبير من الوظائف إلى درجة وظيفية أعلى، فكيف يكون من الممكن جعل نفقات التنفيذ تحت السيطرة؟

٥. كيف ينبغي أن يتم الاستمرار في استخدام النظام؟

تقييم العمل عملية غير ضرورية

وينطبق ذلك على بعض المؤسسات حيث لا يكون من الضروري القيام بعملية تقييم العمل. حيث تكون بعض المؤسسات أصغر كثيراً من أن تبرر استخدام خطة تحليلية. ومن جهة أخرى، فإن بعض المؤسسات يتحكم فيها سعر السوق تماماً ويتعين عليها أن تدفع كل ما هو ضروري حتى تتمكن من جذب الأشخاص. غير أن معظم المؤسسات تحاول أن تضفي قدراً من الأهمية على وظائفها. ولكن السؤال المطروح إلى أي مدى يقومون بذلك بشكل جيد؟

تقييم العمل عملية ذاتية

من غير الممكن أن تكون عملية تقييم العمل عمليةً موضوعيةً تماماً. وذلك لأن الآراء التي سوف يتم تكوينها عن الوظائف سوف تميل إلى الجمع بين التحيز الشخصي والمؤسسي. ولكنها مع ذلك أكثر موضوعيةً من الحكم الشخصي.

تجزئة معدلات الأجور تعني أن عملية تقييم العمل فقدت أهميتها

من الطبيعي أن يتم تحديد معدلات أجور تختلف باختلاف ظروف السوق للأنواع المختلفة من الوظائف. ومع ذلك، فإنه لا يزال من المهم للمؤسسة أن تحافظ على المساواة في داخلها وأن يكون لديها سياسة أجور متوافقة وشاملة متعلقة بالمرتبات لكل الوظائف. من الممكن أن تنعكس اختلافات السوق عن طريق الفروق بين الأجور لمجموعات معينة من الموظفين.

تقييم العمل والمرونة المطلوبة

يتمثل أحد الانتقادات التي تم توجيهها إلى عملية تقييم العمل في أنه من غير الممكن أن تعكس المرونة المطلوبة الآن في الوظائف. ولكن ذلك ممكن بشرط أن تظهر هذه المرونة في وصف متطلبات العمل. وفي الواقع، فإن ذلك يعني كتابة وصف للعمل من حيث المسئوليات والأهداف المتسعة.

تقييم العمل والتقليل من شأن الأداء الفردي

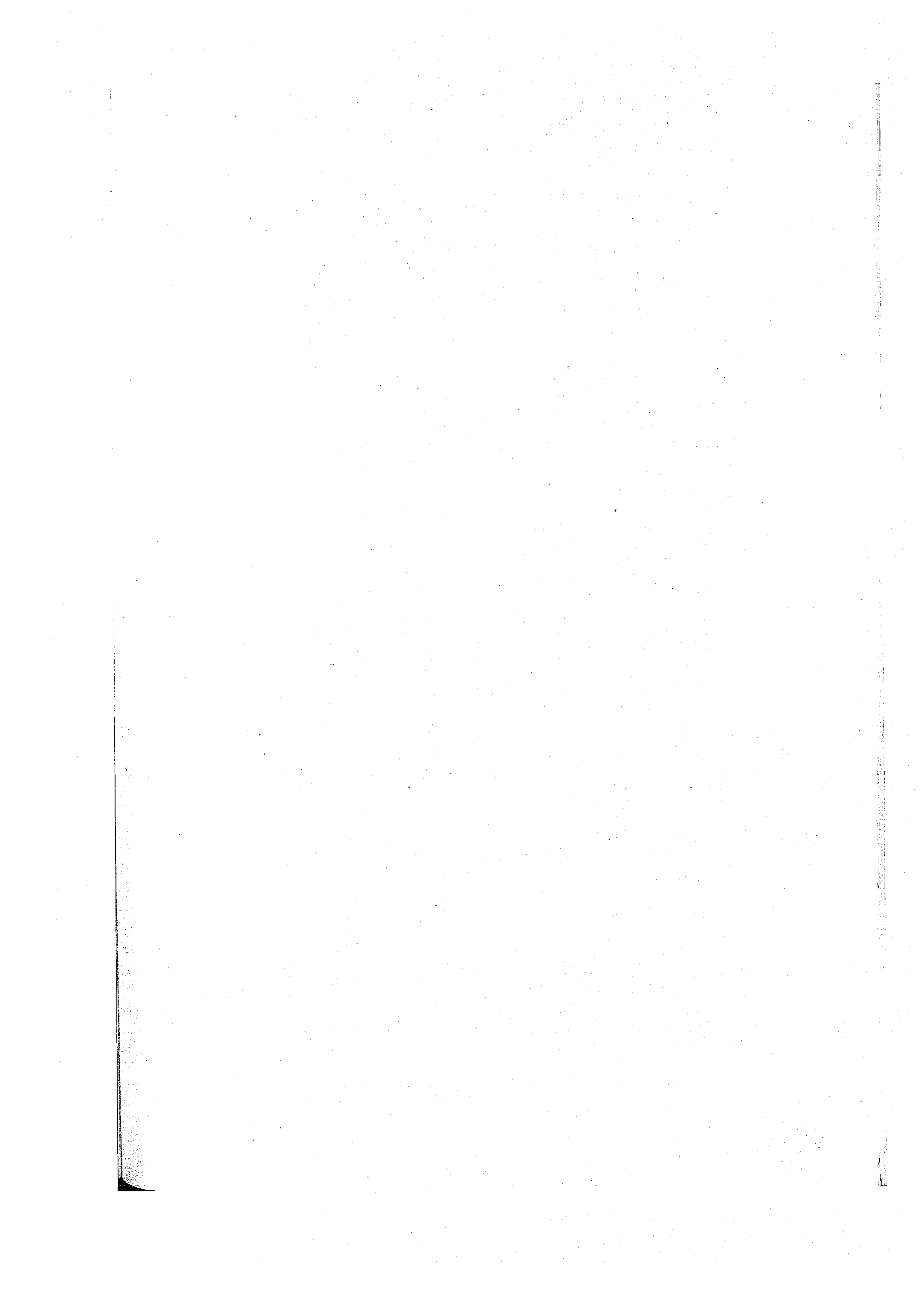
تتعرض عملية تقييم العمل لحجم الوظيفة فقط. وهكذا، فإنه ينبغي أن يخضع الأشخاص الذين يشغلون الوظائف إلى عملية شاملة لإدارة الأداء.

تقييم العمل وتكلفة الاستمرار

من الممكن أن يكون الاستمرار في استخدام هذه العملية مكلفاً، ولكن هناك عدداً من خطط تقييم العمل تتطلب قدراً أقل من الاستمرار ومن ثم فإن هذه الخطط أقل تكلفةً.

إشراف قسم شئون الأفراد على العملية وليس المديرين التنفيذيين

وجدت إحدى الدراسات التي قامت بها خدمات العلاقات الصناعية أن أحد الانتقادات التي تم توجيهها إلى عملية تقييم العمل أنه يتم الإشراف على هذه العملية بواسطة أقسام شئون الأفراد؛ وذلك بسبب ما تتسم به هذه العملية من تعقيد. ويعد ذلك أحد الانتقادات المهمة؛ حيث إنه ينبغي فعلاً أن يتم إشراف المديرين التنفيذيين على هذه العملية وذلك للحفاظ على المصداقية. وعلى ذلك، فإنه ينبغي أن يتم تطوير هذه العمليات حتى يكون من الممكن تطبيقها بواسطة المديرين دون الحاجة إلى معرفة متخصصة في مجال شئون الأفراد.



الفصل الثامن

المرتبات والمزايا

يدور هذا الفصل حول موضوع المرتبات والمزايا، أو ما يطلق عليه بصفة عامة المكافآت. وتمثل سياسة المكافآت في المؤسسة عنصراً أساسياً من الاستراتيجية المشتركة لهذه المؤسسة. ويرجع ذلك إلى أن تكاليف تعيين العمالة قد تمثل أحد أكبر البنود في الميزانية العمومية. ومع ذلك، فإن هناك المزيد. وما لا يتم الانتباه إليه غالبًا أن الطريقة التي يتم من خلالها مكافأة العاملين والمقصود بها المرتب والمزايا تحمل رسائل معبرة إلى هؤلاء العاملين، ومن ثم إلى المساهمين وإلى الجمهور بصفة عامة.

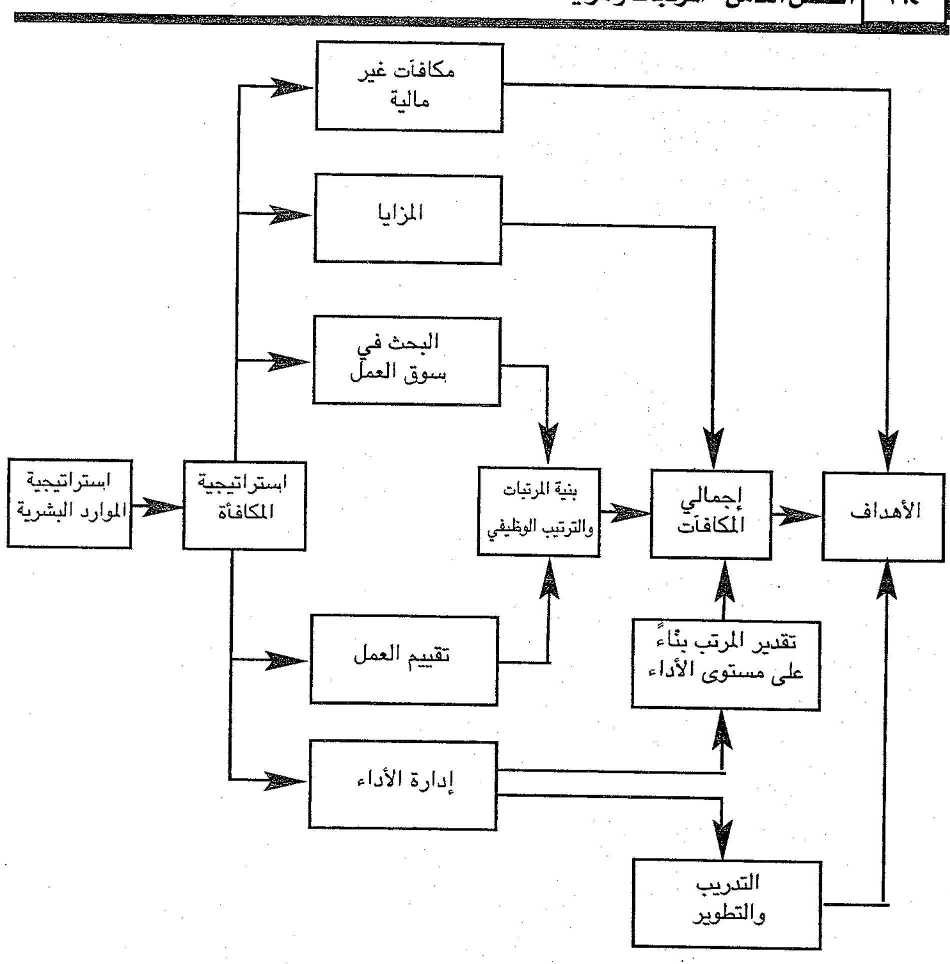
من ناحية أخرى، فإن كل عناصر عملية المكافأة، ويشتمل ذلك على المكافآت غير المالية علاوةً على المكافآت المالية التي هي موضوع هذا الفصل، تمثل جزءًا من العقد بين صاحب العمل والموظف. وبناءً على هذا العقد، فإن الموظف يوافق على القيام بوظيفة معينة في مقابل الحصول على نوع من المكافأة (ويشمل ذلك المرتب أو أية مزايا أخرى). ومن الممكن أن تشتمل المكافآت بمفهومها الأوسع على بعض العناصر الأخرى مثل توقعات الترقية أو فرص التدريب والرضا عن العمل...إلخ. وتلعب كل هذه العناصر دوراً في اجتذاب العاملين الذين ينتمون إلى المستوى المطلوب والحفاظ عليهم وتحفيزهم. وهكذا، فإن التأكيد هنا يكون على الاستراتيجيات والأنظمة والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

وسوف يتم توضيح موقع المكافأة بالنسبة للجوانب الأخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الشكل (٨-١).

مبادئ استراتيجية المكافأة

يقول كل من Armstrong وMurlis بأن استراتيجيات المكافأة يجب أن تكون:

- متوافقة مع المعتقدات والقيم المشتركة وتدعمها
- تنبع من استراتيجية وأهداف العمل



الشكل (٨-١): عملية إدارة المكافأة

- ينبغي أن يتم ربطها بمستوى أداء المؤسسة
- تقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات
- تتناسبْ مع النمط الإداري المطلوب
- توفر الحافة التنافسية المطلوبة لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات الذي تحتاج إليه المؤسسة

- يتم الربط بينها وبين الواقع في سوق العمل.

ويتم من خلال هذه المعايير تلخيص ما تريده المؤسسة من استراتيجية المكافأة الخاصة بها. أما الوجه الآخر من العملة فيتمثل فيما يتوقعه الفرد الموظف. وبصفة عامة، فإن الأهداف والتوقعات الفردية تختلف من شخص لآخر، ولكن من المرجح أن يتفق معظم الأشخاص على أنهم يتطلعون إلى تحقيق بند أو أكثر من البنود التالية:

- أجر عادل يتناسب مع ما يقومون به من عمل
- نظام مكافأة يتم من خلاله توزيع المكافآت بشكل منصف
- وجود نوع من العلاقة والربط بين ما يقدمه الأفراد من مساهمات للمؤسسة والمكافآت التي يحصلون عليها
- الحصول على مكافآت تتساوى مع ما يحصل عليه الأشخاص الذين يشغلون وظائف متشابهة في المؤسسات الأخرى
- وجود نوع من الزيادة في المرتب، وبصفة خاصة في الوظائف المهنية وتلك التي تتعلق بالإدارة
- وجود حد أدنى من المزايا. على سبيل المثال، يتوقع معظم الموظفين الحصول على إجازات مدفوعة الأجر وإعانة مرض ومعاش.

من ناحية أخرى، من الممكن أن تمثل استراتيجية المكافأة آليةً فعالةً في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة. ولكن حتى يتحقق ذلك، لا بد من أن يكون هناك نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة وتوقعات الموظفين. وهكذا، فإن هذه الاستراتيجية من الممكن أن يتم من خلالها ما يلي:

- يمكن من خلال هذه الاستراتيجية أن يتم تعزيز أهداف وغايات المؤسسة وضمان أن يكون سلوك صاحب العمل موجهًا لتحقيق هذه الأهداف والوصول إليها.
- من الممكن أن تعطي هذه الاستراتيجية رسائل واضحة عن ثقافة وقيم المؤسسة، وبصفة خاصة من حيث أوجه السلوك والأفعال التي يتم تقييمها وتقديرها.
- قد تساعد في تحفيز الموظفين.
- من الممكن أن تؤدي إلى جذب والحفاظ على الموظفين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة.
- يمكن من خلالها تقديم مكافآت للجهد الخاص أو الأداء المتميز ومن ثم يمكن تشجيع أولئك الذين يتميزون بمستوى عال من الأداء.

من الممكن من خلال الاستراتيجية إرسال رسائل عن مستويات الأداء غير المقبولة.

- تساهم في وضع الأولويات بالنسبة للأشخاص الذين يشغلون الوظائف.
- تشجع التفكير الإبداعي والاستراتيجي.
- تركز على الأمور التي تعد من الأمور الحيوية لنجاح العمل.
- تشجع الكفاءة والفاعلية والقدرة الإنتاجية العالية.

تعريفات

تتناول عملية إدارة المكافآت المرتبات الشهرية والأجور الأسبوعية أو اليومية أو ما شابه علاوةً على المزايا. وحتى تتمكن من فهم ذلك، فإنه من الضروري أولاً أن يتم تعريف بعض أكثر المصطلحات استخدامًا في إدارة المكافآت بصفة عامة وفي هذا الفصل الذي تطوي صفحاته بين يديك بصفة خاصة. وسوف يتم عرض هذه التعريفات وتوضيحها في الجزء التالي.

المرتب الأساسي

يتمثل المرتب الأساسي في الأجر الذي يتم الاتفاق عليه بين صاحب العمل والموظف في العقد والذي يحصل عليه الموظف في مقابل قيامه بالعمل. ومن ثم، فإن المرتب الأساسي هو المبلغ الذي يتوقع أن يحصل عليه الفرد بانتظام بغض النظر عن مستوى الأداء.

المرتب الإجمالي

المرتب الإجمالي يمثل المبلغ الذي يحصل عليه الموظف ويضم المرتب الأساسي بالإضافة إلى أي عناصر ذات قيمة مثل الحوافز أو بعض المبالغ التي تدفع على أساس الأرباح التي يتم تحقيقها والتي يتوقع الموظف الحصول عليها. وهكذا، فإن هذا المصطلح يطلق على إجمالي المبالغ النقدية التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة.

إجمالي المكافآت

يشير هذا المصطلح إلى القيمة الكلية لإجمالي المكافآت، ويشتمل ذلك على القيمة التي توضع على أية مزايا.

أوجه الاختلاف بين المرتبات والأجور

تنشأ الاختلافات بين المرتبات والأجور بسبب وجود اختلافات في طبيعة العمل الذي يتم القيام به. في الماضي، وفي بيئات العمل الصناعية بصفة خاصة، كان هناك دائمًا فرق واضح بين عمال التشغيل في مجال الإنتاج – وهم الموظفون الحرفيون والذي يعملون أعمالاً يدويةً – الذين يشتركون بالفعل في عملية التصنيع، وبين الذين يعملون في الإدارة والوظائف الفنية العليا وهم الذين يديرون المؤسسة. وجديرٌ بالذكر، أن هذا الفرق لا يزال موجوداً حتى اليوم، وذلك على الرغم من أن الاختلافات قد أصبحت أقل وضوحًا ومن الاتجاه المتزايد إلى تقليل

عدد العمال اليدويين أو من يطلق عليهم أصحاب الياقات الزرقاء وزيادة عدد الفئة الأخرى أو من يطلق عليهم أصحاب الياقات البيضاء. وفي الأساس، فقد كان تعيين العمالة اليدوية والموظفين الحرفيين من الممكن أن يتنوع تبعاً لمتطلبات الإنتاج في الشركة. وهكذا، فقد كان من الممكن أن يتم الاستعانة بهم لأسبوع أو اثنين ثم يتم الاستغناء عنهم بعد ذلك تبعاً للتقلبات في الطلب. وفي واقع الأمر، فإنه من الممكن أن يكون الطلب على العمالة للقيام بعمل ينتهي بعد عدد محدود من الساعات فقط. ونتيجة لذلك، فإنه يتم الدفع لمثل هؤلاء الموظفين بالساعة.

من ناحية أخرى، يتم تثبيت الأجور ودفعها بالساعة أو أسبوعيًا مع المبالغ التي تدفع في مقابل العمل الإضافي أو العمل في عطلات نهاية الأسبوع أو الإجازات، ومع الحوافز الإضافية الخاصة بالقدرة الإنتاجية. أما المرتبات فإنها عادةً ما تمثل مبلغ سنوي من المال يدفع للموظف شهريًا، وبصفة عامة دون أية إضافات خاصة بعمل إضافي أو قدرة إنتاجية عالية، وذلك شريطة أن يصل الموظف إلى مستوى معين في المؤسسة.

وبصفة عامة، فإن الاختلافات الآن بين المرتبات والأجور قد بدأت في الاختفاء، وهناك الآن اتجاه إلى ما يطلق عليه التناسق؛ والذي يتم من خلاله تعيين كل الموظفين على الشروط نفسها من الخدمة. غير أنه هناك عدد من التعقيدات في هذا الاتجاه أو التناسق. ويتمثل ذلك بصورة أولية في عدد العلاوات التي كانت هناك رغبة في إضافتها، وغالبًا ما تم التفاوض بشأنها من جانب النقابات العمالية. وتشتمل هذه العلاوات على أجور ساعات العمل غير الاجتماعية وحوافز الحضور والعلاوات التي يتم دفعها للموظفين عندما يطلب منهم القيام ببعض المهام المزعجة، كل ذلك علاوةً على الحوافز الخاصة بالعمل الإضافي والقدرة الإنتاجية والتي تم ذكرها منذ قليل. على الجانب الآخر، فقد كان ولا يزال العاملون من أصحاب الياقات البيضاء يتمتعون بعدد من المزايا غير المتاحة للعمال اليدويين مثل المعاشات أو الرعاية الصحية الخاصة.

المزايا

تتمثل المزايا في الإضافات غير النقدية التي يتم إلحاقها بالمرتب الأساسي. وتمثل الأسباب التي تؤدي إلى توفير المزايا ما يلي:

- جذب والحفاظ على الأشخاص العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات المطلوبة. وذلك حيث إنه يكون هناك توقعًا معينًا من جانب الموظفين والموظفين المرتقبين عن أنواع المزايا التي ترتبط بنوع معين من الوظائف أو المؤسسات
- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين على قدم المساواة مع المؤسسات الأخرى التي توفر مزايا
- العمل على تحقيق بعض الرفاهية للموظفين والحفاظ على رضاهم عن المؤسسة وولائهم لها

- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين
- توفير شكل من المكافآت يتم دفع نسبة منخفضة من الضرائب عليها
- التوضيح للعالم أن صاحب العمل يعمل على رعاية الموظفين.

تطوير استراتيجية مكافآت

هناك عدد من المراحل التي ينبغي المرور بها عند القيام بتطوير سياسة مكافآت في المؤسسة. فعلاوةً على وضع المبادئ المذكورة آنفًا في الاعتبار، ينبغي على المؤسسة أن تقوم بما يلي:

- ينبغي أن يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة بخصوص أهداف استراتيجية المكافأة.
- يجب أن يكون لدى المؤسسة فكرة واضحة عن أعداد ومستويات وأنواع الموظفين المطلوبين بناءً علىٰ ما تم تحديده من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية.
- ينبغي أن توضح المؤسسة ما تراه قيمًا ومن ثم ما تستعد لأن تدفع له.
- يجب أن تضع المؤسسة في الاعتبار أية صعوبات موجودة تتعلق بعملية التعيين أو الحفاظ على الموظفين.
- ينبغي على المؤسسة أن تقرر ما يمكن إتاحته للموظفين.
- ينبغي أن يوضع في الحسبان النسبيات الداخلية والخارجية.

الأهداف الواضحة

ينبغي أن يكون لدى إدارة المؤسسة صورة واضحة عما تحاول تحقيقه من خلال استراتيجية المكافأة. وينبغي أن يتم ربط ذلك بصفة عامة مع خطة العمل. على سبيل المثال، إذا كانت إحدى الشركات تريد زيادة حصتها في السوق، فإن إحدى الطرق التي من الممكن اتباعها في تعزيز هذه الرسالة تتمثل في إعطاء حوافز للمديرين لتحقيق مثل هذه الزيادة. وفي سياق أوسع، إذا ما كان الهدف يتمثل في اجتذاب أفضل المهارات أو المواهب، فإنه في هذه الحالة سوف يتعين على الشركة أن تزيد من معدل المكافآت (المرتبات والمزايا). ويعد ذلك ما يحدث بصفة خاصة مع ما يطلق عليهم العاملين من أصحاب الياقات الذهبية مثل لاعبي كرة القدم الأكثر شهرة. وعلى ذلك، فإذا ما كانت المؤسسة تبغي تحقيق الاستقرار، فإنها ربما ترغب في تقديم سياسات تعمل على ربط العاملين بها مثل المعاشات الضخمة.

ربط استراتيجية المكافآت بعملية تخطيط الموارد البشرية

هناك ارتباط وثيق بين هذه النقطة والنقطة السابقة حيث إنه سوف يكون هناك حاجة إلى الربط بين عملية تخطيط الموارد البشرية وأهداف وغايات المؤسسة. وهكذا، فإنه في حالة ما إذا كانت المؤسسة تبغي تحقيق نمو، فإن ذلك يقود إلى تركيب مختلف تمامًا من الوظائف

والأشخاص عما سيكون عليه الحال عند الرغبة في تقليص حجم العمل. ففي الحالة الأولى سوف يكون من المحتمل أن تحتاج المؤسسة إلى تعيين أشخاص موهوبين جدد بصفة خاصة إذا كانت الشركة تتوسع في أسواق جديدة. وفي بعض الحالات، ربما يكون ذلك عن طريق الاكتساب أو الدمج، والذي ينطوي على بعض المشكلات والتي تتمثل في الاختلافات في المرتبات أو ممارسات العمل. في حين أنه ربما يتم في بعض حالات أخرى الاستعانة بقنوات الاختيار المعتادة.

من جهةٍ أخرى، مهما بلغ وضع المؤسسة، لا بد من أن يكون هناك رؤية واضحة بخصوص أنواع الوظائف المطلوبة؛ والتي عادةً ما يتم الحصول عليها من خلال تحليل المهام التي يتوقع أن يطلب القيام بها. كما ينبغي أن يكون هناك رؤية واضحة عن نوعية الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة، وهو ما يعني تقرير بمواصفات الأفراد، وعن الأعداد اللازمة للقيام بالخدمة على المستويات المطلوبة علاوةً على المكافآت التي من المحتمل أن تجتذب الأشخاص الذين يتميزون بالمهارات اللازمة للقيام بهذه المهام.

وضع قيم المؤسسة في الاعتبار

عند وضع السياسة الخاصة بالمرتبات، فإن أحد أول الأسئلة التي ينبغي أن تطرح يدور حول الهدف الذي ترغب المؤسسة في دفع المرتب لتحقيقه. وينبغي القول بأن ذلك أقل وضوحاً مما قد يبدو. ربما يكون رد الفعل التلقائي القول بأن المؤسسة ترغب في دفع المرتبات للحصول على مستوى عال من الأداء، ولكن الموضوع أكثر تعقيداً من ذلك. ولعل معظم الإدارات سوف تقبل بأنه كلما كانت الوظيفة أكبر، كان المرتب أعلى. غير إن ذلك من شأنه إثارة بعض الأمور عما يعنيه حجم الوظيفة وكيف يمكن تقييمه. وفي حين أن عملية تقييم العمل تستخدم في تحديد حجم العمل (انظر الفصل السابع)، فإن العوامل التي يتم اختيارها والنقاط التي توزع على الوظائف المختلفة سوف تؤثر على مكانة الوظيفة في ترتيب الوظائف. وعلى ذلك فإنها سوف تؤثر على الدرجة أو معدل المرتب.

من ناحية أخرى، فإنه في بعض الأسواق ومع بعض الوظائف يكون من المحتمل أن يتناسب الدفع مع المعدل السائد؛ بمعنى أن يتم تحديد سياسة دفع المرتبات في المؤسسة تبعًا لما يتعين على المؤسسة أن تدفعه – أيًا كان المبلغ – لجذب الموظفين الذين يتميزون بالمهارات المطلوبة. وفي هذه الحالة فإنه من المحتمل أن يصبح حجم الوظيفة اعتباراً ثانوياً.

وبصفة عامة، فإنه من الممكن أن تنشأ بعض الصعوبات إذا ما كان هناك تعارض بين حجم الوظيفة وسعر السوق. على سبيل المثال، فقد قامت إحدى الهيئات المحلية بتعيين مجموعة من علماء الآثار. ولأن العرض يفوق الطلب فقد تمكنت الهيئة من تعيين كل العمالة التي تحتاج إليها والتي تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة دون الاضطرار إلى دفع مكافآت مرتفعة. ومع ذلك،

فقد سجلت هذه الوظائف نتائج أعلى من كثير من الوظائف التي تم تصنيفها تقليديًا في درجات وظيفية أعلى. وقد حدث ذلك لأن خطة تقييم العمل التي قام بتقديمها المجلس قد وضعت قيمةً عاليةً لمتطلبات الوظائف من المعرفة. وقد نشأ هناك تساؤل عما إذا كان ينبغي على المجلس تطبيق مبادئ خطة تقييم العمل أم اتباع ما يمليه عليه السوق. وغالبًا ما تظهر بعض الاعتبارات المتشابهة بشكل متكرر فيما يتعلق بمجموعات أخرى مثل المحاسبين والمحامين الذين تحتل درجة مرتباتهم المرتبة الأعلى في سوق العمل وغالبًا ما ينبغي مراجعة حركة السوق حتى يتم التأكد من صحة ذلك.

وبطبيعة الحال فإن موضوعات حجم الوظيفة تتعلق بالوظيفة فقط. أما الاعتبار المهم الثاني فيتمثل في أداء الشخص في الوظيفة وما إذا كانت المؤسسة تفكر في الدفع في مقابل ذلك أم لا. والقيام بذلك يلقي الضوء على مجموعة من الأمور الأخرى التي تم تناولها بالتفصيل في الفصل الخامس الذي يتعرض لموضوع إدارة الأداء.

صعوبات التعيين والمحافظة على العاملين

سوف تؤثر قدرة المؤسسة على جذب والحفاظ على الأشخاص العاملين الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة بوضوح على سياسة المكافآت. وبينما لا تعني حركة دوران العمالة المرتفعة بالضرورة أن المؤسسة ليست في مجال المنافسة من حيث المكافآت، فإن ذلك قد يمثل أحد العوامل. وبطريقة مشابهة، فإن حقيقة أنه لم يترك أي أشخاص المؤسسة لبعض الوقت لا تعني بالضرورة أن كل شيء في أفضل حال. وربما يعني ذلك فقط أنه في أوقات الركود الاقتصادي يكون الأشخاص أكثر حذرًا عند تغيير العمل وحرصًا على عدم القيام بذلك، كما قد يرجع ذلك إلى قلة عدد الوظائف المتاحة. كما قد يعني ذلك أيضًا أن المؤسسة تدفع أكثر مما يجب أن تفعل.

ما يمكن إتاحته

من الطبيعي أنه لا ينبغي على أية مؤسسة أن تدفع أكثر مما تستطيع إتاحته. مع ذلك، فعندما تكون معدلات المرتبات من أقل المعدلات في السوق، فإنه من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى الوصول إلى مستويات منخفضة من العمالة (باستثناء المهن التي تنخفض فيها المرتبات بشكل تقليدي والقطاعات التي تعتمد على الاتجاهات المهنية والقناعة من جانب العاملين). على الجانب الآخر، فإنه عندما تكون معدلات المرتبات من أعلى المعدلات في السوق فإن ذلك يعني أنه يجب على المؤسسة أن تحقق أعلى مستويات الأداء.

الأخذ في الاعتبار النسبيات الداخلية والخارجية

لا بد للمؤسسة من أن تأخذ في الاعتبار الوضع النسبي للوظائف داخليًا علاوةً على أدوات المقارنة في السوق. ومن الأرجح أن النسبية الداخلية تمثل الأمر الأهم بين الاثنين. فما

من شيء يثير الموظفين أكثر من فكرة أن هناك شخص ما يعتقدون أنه أقل منهم في مستوى أداء العمل ولكنه في الوقت نفسه يحصل على مرتب أفضل منهم. ومن ثم فإنه من الأهمية بمكان توضيح هذه النسبيات في المراحل الأولى. وقد يكون من المفضل الاستعانة في ذلك بشكل من أشكال الطرق التحليلية لتقييم العمل إذا ما كان حجم المؤسسة كبير. وقد تم تناول مناهج تقييم العمل بالشرح في الفصل السابع.

من جهة أخرى، فإنه في حالة ما إذا كان هناك خطأ يتعلق بالنسبيات الخارجية، فإن ذلك يؤدي إلى وجود خطر أنه ربما تفقد المؤسسة العاملين فيها حيث ينتقلون إلى المنافسين. ويدور أحد الأسئلة الأساسية في هذا السياق حول ماهية أدوات المقارنة المناسبة. وسوف تتنوع هذه الأدوات بين الصناعات والمهام الوظيفية والوظائف والمواقع. وبالنسبة للوظائف الإدارية الكبرى، فإن السوق من المحتمل أن يكون على مستوى الدولة. أما بالنسبة للأشخاص الذين يعملون في أعمال السكرتارية والأعمال الكتابية، فإنه من المحتمل أكثر أن يكون السوق محلياً في محيط المؤسسة. ويتم تحديد هذه النسبيات الخارجية من خلال بعض الأبحاث أو الدراسات، والتي من الممكن أن يتم شراؤها حيث قد يكون تم تصميمها لتحقيق أغراض مشابهة أو قد يكون تم تصميمها خصيصاً للمؤسسة. كما يتم تحديد النسبيات من خلال مراجعة الإعلانات عن الوظائف، وذلك على الرغم من أن هذه الإعلانات يبالغ في وضع المرتبات بها.

في النهاية، فإنه بمجرد أن يتم الحصول على البيانات الخاصة بالسوق، فإنه يتعين على المؤسسة أن تقرر أين تريد أن تكون في السوق. وإذا ما قررت أن تكون في موضع قريب من قمة المرتبات في السوق، فإنها لا بد من تضمن أنه يتم وقتئذٍ الحصول على مستويات عالية من الأداء تتناسب مع المرتبات العالية. على الجانب الآخر، إذا ما قررت المؤسسة أن تقترب من أدنى مستويات المرتبات في السوق، فإنها ربما تواجه صعوبةً في اجتذاب والحفاظ على العمالة التي تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة. وبينما قد يكون من الممكن العمل في هذا المكان في فترات الركود، فإن هناك خطر أنه بمجرد أن تتحسن الظروف فسوف يبحث الأشخاص العاملون عن وظائف ذات مرتبات أعلى.

أساليب المكافأة

يتمثل أسلوب المكافأة في الطريقة التي تقوم المؤسسة من خلالها بالدفع للموظفين. وقد يمثل ذلك نوعاً من مستويات المرتبات أو الدرجة التي تنطبق على مجموعات وفئات مختلفة في المؤسسة أو ربما تكون المرتب أو الأجر المنفصل الذي يتم دفعه إلى الشخص الذي يشغل وظيفة واحدة معينة. ويقوم كل من Armstrong وMurlis بتحديد سبعة أنواع أساسية من أساليب المكافأة، وهي كالتالي:

١- أسلوب المرتبات المتدرجة

٢- نطاق الوظائف الواحدة

٣- الزيادة أو منحنيات الدفع التي ترتبط بمستويات الكفاءة

٤- نظام المجموعة الوظيفية

٥- المعدلات الآنية

٦- جدول تصنيف درجات رواتب الوظائف

٧- المعدلات العمرية

أسلوب المرتبات المتدرجة

تتكون بنية المرتب المتدرجة من عدد من معدلات الدفع أو الدرجات لكل منها حد أدنى وحد أقصى معين، وسوف يزيد الشخص الذي يشغل الوظيفة من خلال هذه البنية على أساس الخبرة أو الأداء أو طول فترة الخدمة. ويتم توزيع الوظائف على درجات تبعًا لحجم هذه الوظائف، حيث يتم وضع الوظائف المتشابهة في الحجم في الدرجة الوظيفية نفسها.

من ناحية أخرى، من الممكن أن تحتوي مثل هذه البنيات على عدد من النقاط الثابتة أو الزيادات التي يحصل عليها الأفراد على أساس بعض المعايير المقررة سلفًا، أو ربما تحتوي على قدر من المرونة بحيث يمكن أن تنطبق على أي مرتب في داخل النطاق. وربما يتنوع حجم النطاق بشكل ملحوظ كما يمكن تحديده إما من حيث النسبة المئوية للزيادة بين النقاط الأعلى والأدنى أو من خلال تحديد النسبة المئوية للنقطة المتوسطة. ويعتبر الفرق الذي يتراوح بين ثلاثين إلى أربعين بالمائة بين الحد الأدنى والحد الأقصى من النطاق فرقًا شائعًا، وذلك على الرغم من أنه من الممكن استخدام معدلات أخرى. في القطاع العام، تميل معدلات النطاقات بشكل تقليدي إلى أن تكون أضيق، وعادةً ما تتكون من عدد من الزيادات المحددة. وسوف يعتمد عدد الدرجات الوظيفية المختلفة على عدد أنواع ومستويات الوظائف في بنية المؤسسة.

وبصفة عامة، فإنه كلما كان نطاق الدفع أوسع، كانت درجة التداخل بين الحد الأقصى لإحدى الدرجات والحد الأدنى للتي تليها أكبر. وفي ذلك إشارات للطريقة التي يمكن من خلالها إدارة سياسة دفع المرتبات. وسوف يعتمد مدى السماح لأحد المرؤوسين يكون ذا مستوى أداء عالي بأن يكسب ويحصل على مرتب أكبر من شخص يعلوه في الدرجة الوظيفية ولكنه أقل منه كفاءة؛ سوف يعتمد ذلك على ثقافة المؤسسة وعلى فاعلية عمليات إدارة الأداء التي يتم القيام بها فيها.

وسوف يتم توضيح مثال على معدل نطاق المرتب في الجدول (٨-١)، كما سوف يتم عرض رسم توضيحي يوضح تداخل بنية الدرجات في الشكل (٨-٢). وبصفة عامة، فإنه ربما

يتم النظر إلى النقطة المتوسطة من النطاق على أنها تمثل المعدل الذي يمكن تطبيقه على الوظيفة، بمعنى أن هذه النقطة من الممكن أن تمثل المرتب الذي سوف تتوقع المؤسسة أن تدفعه لوظيفة من هذا الحجم.

من جهة أخرى، فإن التقدم من خلال الدرجة من الممكن أن يعتمد على عدد من العوامل المختلفة، ولكنه عادةً ما يعتمد على مستوى الأداء أو فترة الخدمة. وعندما يعتمد التقدم في الدرجة الوظيفية على مستوى الأداء، فإن وضع الشخص في الدرجة سوف يتم مراجعته في نهاية العام وسوف يعتمد على تقديرات الأداء التي تم تحقيقها. أما عندما يكون الاعتماد على فترة الخدمة، فإن الشخص سوف يتقدم تلقائياً عبر الدرجة بمرور الوقت، وعادةً ما يكون ذلك من خلال زيادات ثابتة. وبينما جرت العادة على أن يكون هذا المنهج أكثر استخداماً، وبصفة خاصة في القطاع العام، فإن شعبيته آخذة في الانحسار. ويرجع ذلك إلى أن الكثيرين من أصحاب العمل يعملون على ربط التقدم في الدرجة بمستوى الأداء. ويعني استخدام المنهج الذي يقوم على ربط التقدم بمستوى الأداء أنه من الممكن أن يتقدم الأشخاص ذوو المستويات الأعلى في الأداء بصورة أسرع.

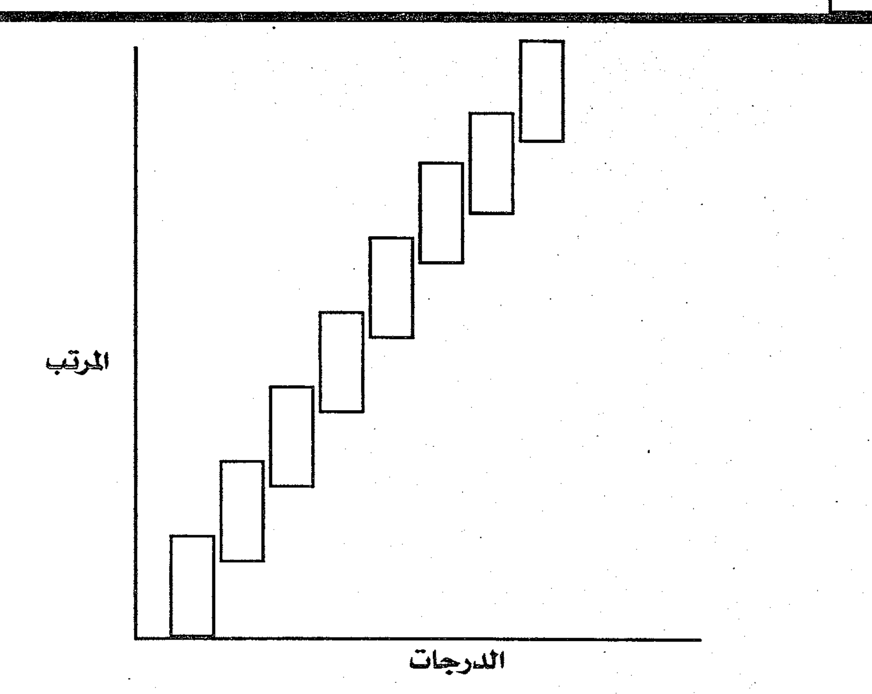
وسوف يتم توضيح الميزات والعيوب الرئيسية للدرجات الوظيفية في الجدول (٨-٢).

نطاقات الوظائف الواحدة

تستلزم نطاقات الوظائف الواحدة الدفع عن طريق نطاقات دفع مختلفة لكل وظيفة واحدة، وذلك بدلاً من أن يتم وضع الوظائف المتشابهة من حيث الحجم معاً في مجموعات والدفع لها تبعاً لنطاق عام. وربما تكون هذه الطريقة مناسبة عندما يكون هناك عدد من الوظائف المختلفة تماماً عن بعضها البعض أو عندما تكون الوظائف من النوع الذي يتغير بسرعة.

الجدول (٨-١) نطاق الدفع

	الحد الأدنى (جنيه)	النقطة المتوسطة (جنيه)	الحد الأقصى (جنيه)
1	18.000	20.000	20.000
2	22.500	25.000	27.000



الشكل (٨-٢): تداخل بنية الدرجات

مع ذلك، فسوف تكون هذه الطريقة مناسبةً فقط عندما يتم التعامل مع عدد صغير من الوظائف؛ مثل الوظائف الكبرى التي تتعلق بالإدارة في المؤسسة. وذلك لأن اتباع هذه الطريقة سوف يستلزم أن يتم إدارة كل وظيفة والتعامل معها بشكل منفصل. وسوف يتم توضيح مميزات وعيوب هذه الطريقة في الجدول (٨-٣):

الزيادة أو منحنيات الدفع

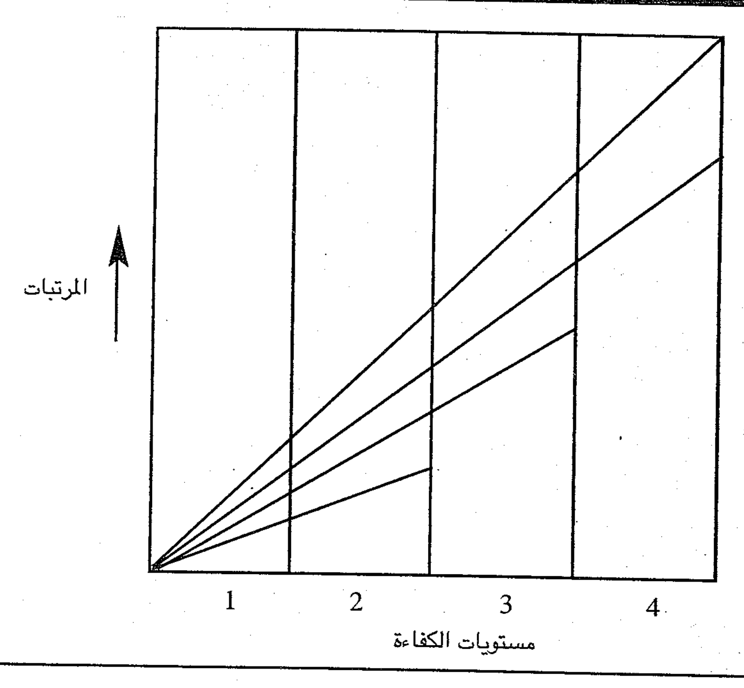
في بعض بيئات العمل، وبصفة خاصة تلك التي يوجد بها عاملون محترفون أو عاملون يعملون بمجال البحث، ربما يكون من الأصعب أن يتم تحليل المهام الوظيفية من حيث الحجم. وذلك لأن العمل الفعلي الذي يقوم به الشخص الذي يشغل الوظيفة ربما يعتمد أكثر على خبرة وقدرات هذا الشخص. بالمثل، فإنه في مثل هذا النوع من بيئات العمل ربما يعتمد ما يتم دفعه فعلاً بشكل أكبر على سعر السوق بالنسبة للوظيفة التي يدفع المرتب في مقابل القيام بها. وفي مثل هذه الظروف، ربما يكون من المناسب أن يتم تطبيق منحنيات التقدم والتي يتم من

الجدول (٨-٢): عيوب ومميزات الدرجات الوظيفية

المميزات	العيوب
من الممكن أن يتم وضع الوظائف ذات الحجم المتساوي تقريباً في مجموعات مع بعضها البعض بسهولة.	قد لا تتسم هذه الطريقة بالمرونة؛ وذلك حيث إنه ربما لا تتناسب بعض الوظائف بسهولة مع درجة وظيفية معينة، ولأنها تحد من وجود استثناءات مثل مكافآت مستويات الأداء المرتفعة بصفة خاصة أو عندما يكون موظف جديد يحصل على أكثر مما تقدم الدرجة الوظيفية.
من الممكن التحكم بسهولة في مرتبات بداية العمل والزيادات وهكذا فإن ذلك يساعد في إدارة المرتبات.	من الممكن أن يتم تشويه الدرجات إذا ما تم دفع مرتبات بعض الوظائف خارج الدرجة الوظيفية الصحيحة بسبب أسعار السوق أو ما شابه.
يكون من الأسهل القيام بعملية تخطيط المرتبات؛ وذلك لأنه يكون هناك حدود واضحة للمرتبات وخطوات واضحة للزيادات في المرتبات.	من الممكن أن تخضع هذه الطريقة إلى الاتجاه السائد في الدرجات الوظيفية؛ بمعنى أن يكون هناك نزوع إلى وضع بعض الوظائف في الدرجات الوظيفية العليا بمرور الوقت.
يكون من الأسهل إيجاد والحفاظ على الفروق بين الوظائف.	يكون من الصعب مكافأة الأفراد العاملين الذين يصلون إلى قمة درجتهم الوظيفية.
تضفي هذه الطريقة قدراً من الإنصاف والشفافية على عملية دفع المرتبات، وذلك شريطة أن يكون هناك بعض الوسائل التحليلية لتحديد الدرجة الوظيفية المناسبة.	تتطلب التداخلات بين الدرجات إدارة دقيقة.

الجدول (٨-٣): مميزات وعيوب نطاقات الوظائف الواحدة

المميزات	العيوب
من الممكن أن توفر هذه الطريقة قدراً أكبر من المرونة وذلك لأنها يتم تصميمها لتتناسب مع كل وظيفة بمفردها.	تتطلب وقت أكبر من الإدارة والتوجيه النشط.
من الممكن أن يتم تعديلها لتعكس مطالب السوق الخارجي من الأجور دون المساس بالنسبية أو التناسب الداخلي بين الأجور.	تكون احتمالات الوصول إلى سياسة دفع مرتبات متوافقة من خلال هذه الطريقة أقل.
يتم من خلال هذه الطريقة تجنب المشاكل التي ترتبط بوضع الوظائف في درجات وظيفية.	مع تزايد أعداد العاملين، يكون من الصعب الحفاظ على سير هذه الطريقة بطريقة متوافقة وعادلة.



الشكل (٨-٣) منحنيات الدفع

خلالها تطبيق معدلات مختلفة من المرتبات على مستويات مختلفة من الكفاءة وعلى سعر السوق الخاص بهذه الوظيفة. ويكون هناك افتراض بأنه لن يتقدم الأشخاص إلى مستوى جديد من المرتب حتى يكونوا قد وصلوا إلى مستوى من الكفاءة تم تحديده من قبل. وسوف يتم تناول مميزات وعيوب هذا المنهج بالشرح في الجدول (٨-٤) كما يتم توضيح مثال على منحنى الدفع في الشكل (٨-٣).

المجموعات الوظيفية

بصفة عامة، فإنه ينبغي على أية مؤسسة أن تحاول تطبيق بنية وسياسة مرتبات واحدة ومتوافقة. مع ذلك، فإنه عندما يكون هناك عدد من المجموعات المختلفة من العاملين، لكل مجموعة منها معدلات دفع مختلفة بناءً على اختلافات السوق، ربما ترغب المؤسسة في التعامل معها على أنها مجموعات وظيفية منفصلة وتطبق عليها معدلات رواتب مختلفة. على سبيل المثال، ربما يكون هناك رغبة في التمييز بين وظائف تكنولوجيا المعلومات والمحاسبة والمبيعات والإدارة ووظائف المديرين والتي من الممكن أن توضع كلها في مستويات مرتبات منفصلة مع معايير ومعدلات زيادة مختلفة. وسوف يتم التعرض لميزات وعيوب هذا المنهج من خلال الجدول (٨-٥).

الجدول (٨-٤): مميزات وعيوب منحنيات الدفع

المميزات	العيوب
تنطوي هذه الطريقة على قدر من المرونة في مكافأة الأداء الفردي.	من الصعب عقد المقارنات بين الوظائف.
تقر هذه الطريقة بأنه من الممكن أن تزيد الكفاءة بمرور الوقت ومن خلال مزيد من الخبرة.	بسبب عدم وجود قياس تحليلي للوظائف، فإنه يكون من الأكثر صعوبة الدفاع عن القرارات من حيث تساوي المرتبات مع الوظائف ذات القيمة المتساوية.
لا تعتمد هذه الطريقة على الحصول على المقاييس الصحيحة أو التقييم الصحيح للوظيفة.	يكون من الصعب تحديد وقياس بعض الكفاءات والمخرجات مما يجعل هذا المنهج أكثر ذاتية.
تجعل من الأسهل الربط بين المعدلات المختلفة لدفع المرتبات باختلاف حالة السوق وبين الوظائف المختلفة.	يجعل استخدام مستويات فردية مختلفة لدفع المرتبات من الأصعب تطبيق سياسة دفع مرتبات متوافقة وعادلة.
	من الممكن أن يكون لهذه العملية تأثير سلبي على تحفيز العاملين إذا ما شعر هؤلاء العاملون بأنه لا يتم التعامل معهم بقدر من العدل وذلك بالمقارنة بزملائهم.

الجدول (٨-٥): مميزات وعيوب المجموعات الوظيفية

المميزات	العيوب
تتمكن المؤسسة من الوضع في الاعتبار المعدلات المختلفة لدفع المرتبات باختلاف حالة السوق بالنسبة للأنواع المختلفة من الوظائف.	تجعل بنيات دفع المرتبات المنفصلة من الصعب تطبيق سياسة دفع مرتبات شاملة تتسم بالتوافق.
من الممكن تطبيق المعايير المختلفة للزيادة في المرتبات.	يكون من الضروري القيام ببعض البحث، وذلك لضمان أن تكون بيانات السوق دقيقة وحديثة.
يتم تجنب تشويه بنية دفع المرتبات.	من الصعب عبور الحدود بين المجموعات الوظيفية المختلفة مما قد يترتب عليه انعدام وجود المرونة.
	من الممكن أن يشعر العاملون في المجموعات الوظيفية التي تحصل على نسبة مكافآت أقل بالامتعاض.
	لا تنطوي على احتمال زيادة في المرتب ومن ثم فإنها من الممكن أن تؤدي إلى تقليل التحفيز.

المعدلات الآنية

يتم تطبيق منهج المعدل الآني عندما يكون هناك معدل واحد للدفع خاص بوظيفة معينة. وعادةً ما يقوم على مبلغ واحد يمثل المرتب المناسب، ولكن من الممكن أيضًا أن يكون نقطة داخل نطاق. ولا يوجد هناك أي استحقاق لأي تقدم أو زيادة. ويتم الدفع للغالبية العظمى من العمال اليدويين من خلال هذه الطريقة. وسوف يتم شرح مميزات وعيوب هذا النظام في الجدول (٨-٦).

الجدول (٨-٦): مميزات وعيوب المعدلات الآنية

المميزات	العيوب
تستطيع هذه الطريقة أن توفر قدراً من المرونة كما تمكن المؤسسة من الاستجابة بسرعة إلى التغيرات. لا توجد أي توقع بالزيادة في المرتب (غير تلك الخاصة بزيادات غلاء المعيشة.) ربما يكون هناك قدر أقل من الانقسام من ذلك القدر الذي يوجد عند تطبيق مستويات المرتبات، ويحدث ذلك إذا ما كان كل الأشخاص في مجموعة واحدة ينتمون إلى المعدل نفسه.	قد يكون من الصعب إدارة هذا المنهج حيث أن المؤسسات تزيد من حيث الحجم والتعقيد ومن حيث عدد الوظائف المختلفة. تقوم هذه الطريقة على فرض أنه هناك معدل للوظيفة في حين أن هذا لا يكون الحال بالنسبة لكثير من الوظائف، وبصفة خاصة بالنسبة لتلك الوظائف ذات الطبيعة المهنية أو الإدارية. تفتقر هذه الطريقة إلى المرونة حيث إنه لا يوجد مدى للتنوع في المبلغ الذي يتم تقديمه عند الترقية أو عندما يتم الاعتراف بزيادة المعرفة والخبرة. لا تقدم هذه الطريقة إمكانية الزيادة في المرتب ومن ثم فإنها من الممكن أن تؤدي إلى تقليل التحفيز.

جدول تصنيف درجات رواتب الوظائف

تتكون جداول التصنيف هذه من سلاسل من النقاط التصاعدية التي تمتد من أصغر وظيفة في المؤسسة إلى أكبر وظيفة. ثم يتم بعد ذلك تقسيم الجدول إلى درجات وظيفية. وغالبًا ما تكون الزيادة في المرتب تلقائية وتعتمد على طول فترة الخدمة. وتعتبر هذه الجداول أكثر شيوعًا في القطاع العام من أي مكان آخر. كما أن لهذه الطريقة مميزات وعيوب تتشابه مع تلك الخاصة بمستويات المرتبات. ولكن هذه الطريقة يوجد بها عيب إضافي يتمثل في أنه من الممكن أن يحصل الموظفون على زيادة في المرتبات بشكل تلقائي من خلال التدرج لأعلى في مستوى المرتب دون بذل أي جهد يذكر. ويحدث ذلك غالبًا دون الاضطرار إلى الحصول على الزيادة في المرتب من خلال مستوى الأداء.

المعدلات العمرية

غالباً ما يتمثل ذلك في مستوى تصاعدي يرتبط بالعمر ويقوم على الفرض الذي يقول بأن الموظفين صغار السن يكونون في منحنى تعليمي وأن قيمتهم في المؤسسة تزيد عن طريق النضج وزيادة الخبرة.

ويتميز مثل هذا المنهج بسهولة الإدارة كما أنه ينطوي على إنصاف وعدل كامل. أما وجه القصور الرئيسي في هذا المنهج فيكمن في أنه لا يضع مستوى الأداء في الحسبان.

العلاوات والحوافز

بالإضافة إلى المرتب الأساسي فإن كثيراً من المؤسسات تدفع لموظفيها علاوات أو حوافز. وربما يتم دفع العلاوات لأي سبب وقد لا يكون هذا السبب مرتبطاً بمستوى الأداء، على سبيل المثال، العلاوات التي يحصل عليها العمال في رأس السنة. على الجانب الآخر، فإنه يقصد من دفع الحوافز تشجيع الموظفين لتحسين مستوى الأداء، وذلك على الرغم من أن هذين المصطلحين يتم استخدامهما بطريقة متداخلة؛ أي من الممكن أن يحل أي منهما مكان الآخر. وتختلف أنواع الحوافز والعلاوات بشكل ملحوظ وسوف يتم تناول بعض هذه الأنواع بالشرح في الجزء التالي. وقد تم سرد المزيد من المعلومات عن المرتبات والمبالغ التي يتم دفعها على أساس مستوى الأداء في الفصل الخامس الذي يتناول موضوع إدارة الأداء.

علاوات الإنتاج

لقد كان هناك تأكيد قوي في السنوات الماضية في الوظائف اليدوية والحرفية على خطط العلاوات التي تعتمد على دراسة العمل. وقد تمت المحاولة من خلال هذه الخطط التي ترجع أصولها إلى مبادئ الإدارة العلمية ليتم تجزئة الوظائف إلى عناصرها الفردية وقياس الفترة الزمنية التي تلزم القيام بأية مهمة. وبناءً على هذه النتائج كان من الممكن تحديد الوقت اللازم لمستوى الأداء القياسي وحساب العلاوات التي ترتبط بمدى تنفيذ الأهداف أو التفوق في تنفيذها وتخطي المستوى المطلوب. وبينما لا يزال من الشائع استخدام مثل هذه الخطط فقد تراجعت شعبيتها حتى يتم الحصول على قدر أكبر من المرونة في تغطية طرق العمل وساعات العمل وشروط وظروف التوظيف.

خطط الحوافز التنفيذية

بصفة عامة، فإن خطط الحوافز التنفيذية تأخذ أشكالاً كثيرة مختلفة ومن غير الممكن من خلال هذا الكتاب أن يتم التعرض لكل ذلك بالتفصيل. وتتمثل الأهداف الأساسية لمثل هذه الخطط فيما يلي:

- رفع مدى دراية الموظفين التنفيذيين بالأهداف الأساسية للمؤسسة والتشجيع على التركيز بصورة أكبر على هذه الأهداف

- التعرف على مساهمات الأفراد في نجاح المؤسسة
- تمكين الأفراد من المشاركة في تحقيق نجاح المؤسسة
- الربط بين التعويض والأداء المؤسسي.

وهناك قدر من الجدل بشأن مدى فاعلية مثل هذه الخطط في تحفيز العاملين وتنمية دوافعهم حيث إن الموظفين التنفيذيين يبحثون عن مكافآت أخرى غير المال بصورة متكررة. وقد أدى ذلك إلى أن يقول Kohn أن المكافآت تضمن شيء واحد وهو الانصياع المؤقت. ومع ذلك، فعندما يتعلق الأمر بإيجاد نوع من التغير المستمر في الاتجاهات والسلوك، فإن المكافآت – مثلها في ذلك مثل الجزاءات – تعتبر غير فعالة بشكل ملحوظ. وهكذا فإنه يرى أن المرتب لا يؤدي إلى التحفيز وتنمية الدوافع كما أن المكافآت يتم من خلالها معاقبة الأشخاص؛ وذلك لأنها من الممكن أن يتم التلاعب بها كما أنها تؤدي إلى تقطيع أواصر العلاقات وتتجاهل الأسباب وتقوض من الاهتمامات ولا تشجع على الإقدام. غير إن مثل هذه الخطط توفر وسائل ملموسة لتقدير والاعتراف بمستوى الأداء. ويتمثل الخطر الرئيسي الذي تنطوي عليه هذه الخطط في أنه من الممكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوى التحفيز بسرعة إذا ما رأى العاملون أن المكافآت غير كافية. كما أن أي انخفاض في المستوى عن السنة السابقة من شأنه أن يعزز الرسالة التي مؤداها أن المؤسسة (أو الفرد) لا تقوم بتنفيذ المهام بشكل جيد وعلى ما يرام.

وتتمثل بعض الاعتبارات الأساسية عند الاستعانة بمثل هذه الخطط فيما يلي:

- ما مقاييس الأداء التي يجب أن يتم استخدامها؟ سوف تتمثل عادةً في مجموعة من المعايير التي يمكن قياسها مثل الربح لكل سهم والربح الصافي وحجم المبيعات أو العائد من رأس المال الذي يتم توظيفه وبعض الأمور الأكثر ذاتية مثل تطوير العمل أو تحفيز العاملين.
- ما مقدار الجزء غير الثابت من المرتب؟
- ما مستوى الدفع الذي ينبغي أن يتم التوصل إليه؟
- ما طول الفترة التي ينبغي أن تفصل بين مرات حصول العاملين على مستحقاتهم؟
- من الذي ينبغي أن يشتمل عليه ذلك؟
- كيف ينبغي أن يتم التعامل مع أي أرباح مفاجأة؟
- كيف ينبغي أن يتم ربط الحوافز بمجموعة المكافآت؟

دراسة حالة - المرتب والحوافز في بنية تم تقسيمها

أرادت إحدى الشركات التي تعمل بشكل أساسي في قطاع البيع بالتجزئة، والتي تنقسم إلى ستة فروع عمل منفصلة وحجم مبيعات ما بين ثلاثمائة إلى أربعمائة مليون جنيه، أرادت

هذه الشركة أن تقدم حزمة تمت مراجعتها تتألف من المرتب والحوافز لمديري الفروع الذين يرأس كل منهم أحد الفروع. وقد تركزت المشكلة الرئيسية في كيفية الوصول إلى سياسة عامة ومتوافقة ولكنها في الوقت نفسه تضع في الحسبان بيئات العمل المختلفة جداً التي يتم فيها العمل.

وقد أعلنت هذه الاختلافات عن نفسها في طريقتين رئيسيتين. الأولى، لقد مرت بعض الفروع بأوقات أفضل من الفروع الأخرى وذلك لأن ظروف العمل كانت مواتية بشكل أكبر. والثانية، أن أسعار السوق بالنسبة للوظائف تنوعت بين القطاعات. فقد ساد في أحد القطاعات، على سبيل المثال، دفع مرتبات منخفضة لأنه كان هناك مجموعة من المزايا الإضافية المتاحة. وقد صبت الشركة اهتمامها على المساواة بين العاملين فيها ولكنها في الوقت نفسه لم تشعر أنها قادرة على تجاهل اعتبارات السوق.

وعلى هذا، فقد مثلت مستويات المرتبات التي تم تقديمها على أرض الواقع حلاً وسطاً، مع النزوع إلى التأثر بالقطاعات التي يتم فيها دفع المرتبات بشكل أفضل. وقد كان هناك عنصر خاص بالحوافز في المرتب حيث يتم دفع خمسة عشرة بالمائة من المرتب لمستوى الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف. وقد تكونت هذه النسبة من خمسة بالمائة لمستوى أداء الشركة ككل وعشرة بالمائة لمستوى أداء الأفراد. وقد كانت المعايير التي يتم من خلالها قياس مستوى أداء الأفراد تختلف من مدير إلى آخر كما كانت تعكس أولويات العمل لهذا الفرع.

وتتمثل الأمور الأساسية الخاصة بالمرتب والتي تم تطبيقها في هذه الشركة ومن الممكن أن يتم تطبيقها في أي شركات أخرى لها بنية مشابهة فيما يلي:

- إلى أي مدى ينبغي أن تضع في الاعتبار معدل المرتبات في السوق الخارجي عندما تقوم بتحديد نسبيات المرتبات؟
- ما الحوافز التي ينبغي أن يتم دفعها للمديرين؟
- ما معايير الأداء التي ينبغي أن يتم استخدامها؟
- ما المقدار الذي ينبغي أن يرتبط بمستوى الأداء في الشركة ككل والمقدار الذي ينبغي أن يرتبط بمستوى أداء الأفراد العاملين؟
- إلى أي مدى ينبغي أن يؤخذ وضع العمل خارج الشركة في الاعتبار؟

المزايا

سوف يتنوع المستوى والنوع الفعلي من المزايا التي يتم إعطاؤها من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع صناعي إلى آخر بل وحتى من وظيفة إلى أخرى. على سبيل المثال، لقد كان من الممارسات الشائعة في قطاع الخدمات المالية أن يتم إعطاء ما يطلق عليه رهونات مدعومة،

ولكن ذلك غير شائع في خارج نطاق هذا القطاع. وبطريقة مشابهة، فقد تم توزيع سيارات الشركة بناءً على أسباب تتعلق بالوضع والمكانة في الشركة وليس حسب الضرورة، حيث تنطبق الشروط على الأشخاص الذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسة. وتختلف الممارسات من دولة إلى أخرى أيضًا؛ حيث نجد أنه من النادر أن يكون هناك سيارات خاصة بالشركة في فرنسا مثلاً.

المزايا الشائعة

تتمثل بعض المزايا الأكثر شيوعًا فيما يلي:

- السيارة
- المعاش
- التأمين الصحي الدائم
- التأمين الشخصي ضد الحوادث
- المزايا الخاصة بالوفاة في أثناء الخدمة
- التأمين الطبي
- الإجازات
- نفقات تغيير الأماكن
- إجازة الوضع
- إجازة أبوة
- دفع الاشتراكات المهنية
- دفع فواتير التليفونات
- قروض التذاكر الفصلية
- مكافآت مدة الخدمة الطويلة
- بعض المكافآت الأخرى
- الكانتين المدعم
- الرياضات وبعض المرافق الاجتماعية
- أيام الراحة لأداء الواجبات العامة مثلاً
- الإجازة السبتية (المخصصة للراحة).

ولا تعتبر هذه القائمة منهكة بأي حال من الأحوال ولكنها في الوقت نفسه تعطي إشارةً

لنطاق المزايا المتاح. وليس من أهداف هذا الكتاب الخوض في تفاصيل هذه القائمة.

بعض الأمور التي تتعلق بالمزايا

تتمثل بعض الأمور الرئيسية التي تؤثر على صاحب العمل وتتعلق بالمزايا فيما يلي:

- توصيل مغزى المزايا – لا يقدر قيمة المزايا بشكل واقعي سوى عدد قليل جداً من العاملين والتي ربما تصل في بعض من الحالات من خمسة وعشرين بالمائة إلى ثلاثين بالمائة من حزمة المرتب بالكامل، بل وحتى أكثر من ذلك بالنسبة لبعض الوظائف العليا. وفي أوربا بصفة عامة تتنوع هذه النسبة المئوية وتتراوح ما بين عشرين بالمائة في ألمانيا إلى ثلاثين بالمائة في بلجيكا. ويفتقد كثير من أصحاب العمل الحيلة في هذا الصدد؛ حيث يفشل معظمهم في إعلام الموظفين في مؤسساتهم وإخبارهم بالقيمة الحقيقية للمزايا التي يحصلون عليها.
- استخدام المزايا لتعزيز الاستراتيجية – تعتبر حزمة المزايا جزءاً من إجمالي المكافآت وهكذا فإنه من الممكن الاستعانة بها في إرسال بعض الرسائل عما تتوقعه المؤسسة؛ على سبيل المثال، قم بالوصول إلى مستوى معين في المؤسسة أو قم بتحقيق مستوى معين من الأداء وسوف نعطيك سيارة أفضل.
- المزايا المرنة – تختلف احتياجات الأفراد العاملين ومن ثم فإنه من المنطقي أن يتم الربط بين حزمة المزايا وبين هذه الاحتياجات عن طريق إعطاء العاملين قائمة بالمزايا حتى يختاروا من بينها. على سبيل المثال، قد يختار أحد الأشخاص أن يتم دفع مصاريف المدارس ويفضل ذلك على استلام سيارة. في حين من الممكن أن يفضل آخر رفع قيمة المعاش. وتكمن المشكلة الرئيسية التي ترتبط بتطبيق هذا المنهج في أن هذا المنهج معقد إدارياً وقانونياً وعلى ذلك فإن أمثلة تطبيقه تعتبر نادرة نسبياً.
- هل ينبغي أن يتم دفع مبالغ نقدية بدلاً من المزايا؟ – يذهب البعض في كثير من المناقشات أن أكثر حزم المزايا مرونةً وربما تكون أسهلها إدارة تتمثل في تلك التي تعطي مبالغ نقدية فحسب.

دراسة حالة - شركة Unipart

بصفة عامة، تقتصر خيارات المزايا التي تتمثل في امتلاك بعض أسهم الشركة على المديرين. ومع ذلك، فقد ورد في بعض التقارير أن شركة Unipart التي تعمل في مجال إمداد مكونات المحركات قد عرضت على العمال الذين يعملون في الورش الفرصة في المشاركة في مثل هذه الخطة.

وقد كانت الخطة تنطبق على كل العاملين المتفرغين الذين مكثوا في الشركة أكثر من ستة شهور والذين حصلوا على تقديرات مُرضية، وتمكن الفرع الذي يعملون فيه من تحقيق أهدافه في عام 1993. وقد أشارت التقديرات أن ألفين وستمائة موظف من أصل ثلاثة آلاف وثمانمائة موظف في الشركة تنطبق عليهم هذه الشروط. وهكذا فقد عرض عليهم الخيار بأن يشتروا عدداً محدوداً من الأسهم، خمسة أو عشرة أسهم ويعتمد ذلك على طول مدة الخدمة مع وجود خصم خمسة عشرة بالمائة على كل سهم يتم شراؤه عن سعر السوق.

وربما ترغب في دراسة النقاط التالية:

١- ما مدى تشابه هذه الخطة مع الخطط التي تطبق خيار بيع الأسهم للمديرين؟

٢- ما مميزات وعيوب هذا المنهج؟

٣- هل يتم من خلال هذا المنهج معاقبة أولئك الذين يعملون في فرع لم يحقق الأهداف الموضوعة له لأسباب قد لا تكون تحت سيطرة الأفراد؟

نشاط - المرتب والمزايا

١- ما بنية المرتبات الذي يتم اتباعها في مؤسستك؟

٢- على أي أساس يتم تحديد الزيادة في المرتب؟

٣- قم بوضع المزايا التي تمثل جزءاً من وظيفتك في قائمة. حاول أن تستوضح فقط المقدار الذي تمثله المزايا بالنسبة المئوية من إجمالي ما تحصل عليه من المؤسسة.

الفصل التاسع

العلاقات مع الموظفين

يتناول هذا الفصل العلاقات الجماعية بين صاحب العمل ومجموعات الموظفين. ويشير هذا الفصل إلى الأدوات التي يتم تنظيمها بشكل رسمي حتى يتم إجراء المناقشات المشتركة بين الطرفين، أي النقابات العمالية أو رابطات العاملين من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى. كما يشير أيضاً إلى العلاقات غير الرسمية التي تمثل جزءاً من العملية والآلية التي تستخدمها المؤسسة للتواصل مع مجموعات الموظفين. ويتم تفضيل مصطلح "العلاقات مع الموظفين" عن المصطلح "العلاقات الصناعية" وذلك لأن الموضوع كما يتم تغطيته هنا أوسع في المدى من مجرد نظام لإجراء مفاوضات والوصول إلى اتفاق. ومع ذلك، فإن كثيراً من الأشياء التي تمت كتابتها والتي لها علاقة بهذا الموضوع تشير إلى "العلاقات الصناعية" وهذا هو المصطلح الذي سوف يتم استخدامه عندما يتم شرح أساس العلاقات في مكان العمل.

تعريف وسياق العلاقات الصناعية

العلاقات الصناعية كنظام

من الممكن أن يتم شرح العلاقات الصناعية كنظام يتكون مما يلي:

- المدخلات، التي يتم تحديدها من خلال الأهداف والقيم وقوة العاملين داخل النظام
- إجراءات تحويل المدخلات إلى مخرجات
- المخرجات التي تتكون من المكافآت المالية والاجتماعية والسيكولوجية التي يحصل عليها الموظفون
- حلقة من تقارير التقييم يتم من خلالها إرجاع المخرجات مرةً أخرى إلى النظام الفرعي الخاص بالعلاقات الصناعية وإلى النظم الفرعية الخاصة ببيئات العمل أيضاً.

في النقطة الأولى من النقاط السابقة، فإن الأهداف تتمثل فيما يحاول الممثلون أن يحققوه، والقيم تمثل المعدلات أو المقاييس التي يتم ملاحظتها، والقوة تشير إلى مقدرة أحد الممثلين على تحقيق أهدافه على الرغم من مقاومة الآخرين لذلك. والممثلون يتمثلون في الموظفين في أدوارهم المختلفة كأشخاص عاملين أو كأعضاء في فرق عمل أو كأعضاء النقابات العمالية. كما يتمثلون أيضًا في المديرين والوكالات الأخرى الكثيرة سواء أكانت حكومية أم غير حكومية والتي ربما تؤثر في النظام.

من جهة أخرى، فإن الإجراءات التي يتم اتباعها لتحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في الآليات المستخدمة بواسطة المؤسسات المختلفة للوصول إلى نتائج من شأنها تحقيق أهداف الأطراف المختلفة المشتركة. وسوف تتنوع هذه الإجراءات وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع صناعي إلى آخر. ولكنها سوف تكون عادةً شكلاً من أشكال التفاوض الجماعي (التي سوف يتم التعرض له فيما بعد)؛ أو القرارات الفردية التي يتخذها صاحب العمل أو القرارات التي تفرض على المؤسسة من قِبل الدولة أو المحاكم أو بعض الكيانات الأخرى المستقلة، على سبيل المثال عندما يكون هناك تحكيم إجباري لفئات معينة من الموظفين. أو قد تأخذ هذه الإجراءات شكل المشاركة.

من ناحية أخرى، فعلى الرغم من أن المخرجات كما تم شرحها منذ قليل تشير إلى المكافآت التي يحصل عليها الموظف وأن الوظيفة الأساسية لنظام العلاقات الصناعية تتمثل في توزيع هذه المكافآت، فإنه ينبغي أن يحاول النظام مكافأة صاحب العمل أيضًا. وذلك لأن أفضل النتائج المرضية لأية مفاوضات تتمثل في تلك التي يحصل فيها الطرفان على مكسب ما. ومن ثم، فإن أفضل المخرجات تتمثل في تلك التي سوف تساعد المؤسسة أيضًا على الأداء بفاعلية أكثر.

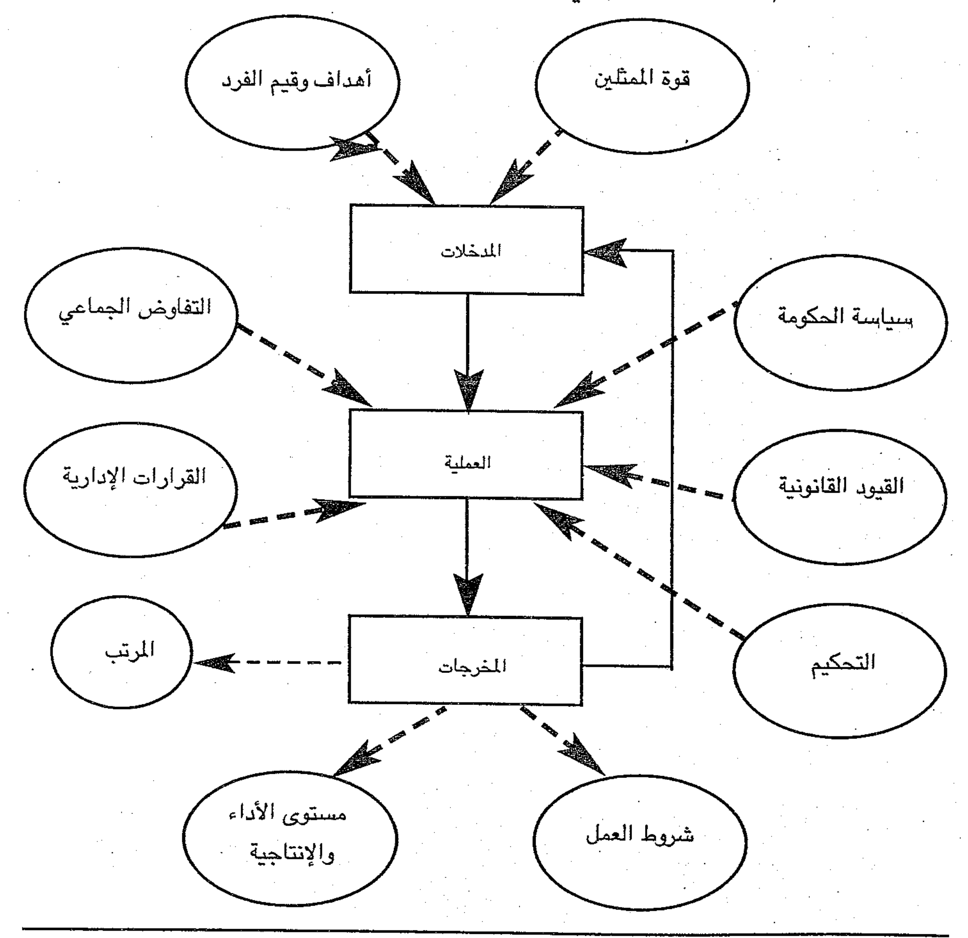
أما حلقة تقارير التقييم فتربط المخرجات التي تنتج عن النظام بالأنظمة الفرعية الخاصة ببيئة العمل. أي أن نتائج المناقشات والمفاوضات سوف تؤدي إلى حدوث تغيرات في الدفع وشروط العمل والتي سوف تؤثر بدورها في مدخلات النظام. وكمثال على ذلك، فإنه من الممكن أن يؤدي سداد مجموعة من الأجور المرتفعة في عدد من المؤسسات إلى الضغط على المستوى العام لتسديد المرتبات في ذلك القطاع. ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى حدوث المزيد من المضاعفات عندما ترتفع تكاليف الإنتاج. حيث من الممكن أن يؤدي ذلك إلى خسارة في المطالب وما يترتب على ذلك من حاجة المؤسسة إلى إيجاد مدخرات من الإنتاج. وسوف يكون هذا الموقف أكثر صعوبة بالنسبة لإحدى المؤسسات التي تأخرت عن ركب منافسيها عندما توافق على دفع مرتبات أكبر، أو ربما دفع مرتبات أقل مما يترتب عليه خسارة العاملين المهرة.

وسوف يتم شرح هذا النظام في رسم توضيحي في الشكل (٩-١).

وحيث إن نظام العلاقات الصناعية يعتبر نظاماً مفتوحاً أكثر منه نظاماً مغلقاً، فإنه يتأثر بالمؤثرات الخارجية. وتشتمل هذه المؤثرات على ما يلي:

- الاقتصاد – من الممكن أن يؤثر التغير في سياسات الحكومة النقدية والمالية في ترتيبات التفاوض، كما هو الحال على سبيل المثال عندما يتم تحديد حجم المكافآت التي قد يتم إعطاؤها في القطاع العام. وبطريقة مماثلة، فإنه من الممكن أن تؤثر مستويات العمل على القدرة التفاوضية للموظفين؛ حيث إن نسبة البطالة المرتفعة والسهولة النسبية في الحصول على الأيدي العاملة تقوي من موقف صاحب العمل ...إلخ.
- التغير التكنولوجي – من الممكن أن تؤدي التحولات الكبرى باتجاه الآلات الحديثة والكمبيوتر إلى تقليل احتياج المؤسسة واعتمادها على أعداد كبيرة من العاملين. في حين أن المؤسسة ستكون في الوقت نفسه في حاجة إلى نطاق مختلف من المهارات والمعرفة.
- القرارات السياسية – سوف تنتهج الحكومات المختلفة سياسات وآراء اقتصادية مختلفة فيما يخص توازن القوة في المؤسسات.
- النظام القانوني – سوف يتم من خلال التشريع تحديد الحد الأدنى من المقاييس أو تنظيم الأساس الذي يتم عليه إدارة العلاقات في أماكن العمل. ويعد ذلك واضحاً جلياً من خلال التلاشي المنتظم لقوة النقابات العمالية الذي نتج عن القوانين المتعاقبة في المملكة المتحدة في السنوات الأخيرة.
- التأثيرات الثقافية والاجتماعية – يعتبر الموظفون والمديرون جزءاً من المجتمع الأكبر وسوف يجلبون معهم معدلات وقيم هذا المجتمع. ومن المحتمل أن تنشأ المشاكل عندما يكون لدى المجموعتين تقاليد مختلفة أو عندما يكون هناك قيد معين على المؤسسة بسبب قطاع الصناعة، على سبيل المثال، في خدمات الطوارئ حيث يكون هناك توقع بأن الموظفين لن يقوموا بأي إضراب أيا ما كانت الأسباب.
- بيئة العمل – من الممكن أن تؤثر التغيرات التي تحدث في تركيب أو حجم السكان على بعض الأمور مثل الطلب على بعض البضائع والخدمات ومدى توفر العمالة الماهرة. علاوة على ذلك، من الممكن أن تؤثر التغيرات في مناخ الجو أو الطقس مرةً أخرى على الطلب في بعض الحالات المعينة أو على مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- الاتجاهات الاجتماعية – سوف تؤثر على توجهات الأشخاص نحو الجوانب المختلفة من العلاقات الصناعية. على سبيل المثال، عندما قام عمال المناجم في المملكة المتحدة بإضراب في السبعينيات من القرن العشرين فقد أدى ذلك إلى تلقي قدر كبير من الدعم العام والذي دون شك شجعهم على الصمود. ومع ذلك، فإنه بحلول الثمانينيات من القرن نفسه كان المناخ قد تغير وقل بصفة عامة مدى التعاطف الذي كانوا يحصلون عليه. وقد أدى ذلك، علاوةً على بعض العوامل الأخرى، إلى عدم نجاحهم وهو ما أدى بهم في النهاية إلى تقسيم النقابة.



الشكل (٩-١): نموذج مبسط لنظام العلاقات الصناعية في المملكة المتحدة

الأطر المرجعية للتقييم

تتمثل إحدى السمات المهمة الأخرى في العلاقات الصناعية في أنها تعمل بداخل ما تم وصفه بالأطر التعددية المرجعية للتقييم. أما الاتجاه المعاكس وهو ما يتمثل في السمة التي يطلق عليها الأطر الوحدوية المرجعية للتقييم فإنه ينظر إلى المؤسسة على أن لديها "مصدر واحد للسلطة وبؤرة واحدة للولاء". في حين أن الرؤية التعددية ترى المؤسسة كجزء من المجتمع التعددي الذي يشتمل على كثير من الاهتمامات والأهداف المتعلقة ببعضها البعض. ولكن هذه الاهتمامات والأهداف في الوقت نفسه منفصلة ولا بد من أن يتم الحفاظ عليها في نوع من التوازن.

من ناحية أخرى، تكمن أهمية هذا التمييز في إنه في حالة ما إذا كان أحد الأشخاص يعمل من خلال أطر مرجعية وحدوية، فإنه سوف يعمل على الافتراض الذي يقضي بأن المؤسسة لديها اهتمام وهدف عام. ومن ثم فإنه على كل شخص أن يدين بالولاء ويكرس نفسه لتحقيق هذا الهدف. ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى عدم فاعلية صناعة القرار. وفي واقع الأمر، فأنه يجب على كل المؤسسات أن ترضي مجموعات عديدة لها اهتمامات مختلفة؛ مثل الموظفين والمديرين والمساهمين علاوةً على العملاء. ولكل مجموعة من هذه المجموعات أهدافها وأولوياتها ومن ثم فإن مفهوم الهدف الواحد المتفق عليه لا يستند إلى سند منطقي. ولذا، فإن الهدف الرئيسي من أية مفاوضات لن يكون إيجاد حل واحد نموذجي ولكن الموافقة على حل وسط يرضي جميع الأطراف.

العلاقات الصناعية كنظام من القواعد

من الممكن أن يتم النظر إلى العلاقات الصناعية على أنها نظام من القواعد التي تنظم العلاقات في الصناعة. وتأخذ هذه القواعد أشكالاً عدة. فقد تأخذ هذه القواعد شكل التشريع أو الوسائل القانونية أو الاتفاقات الجماعية أو قرارات التحكيم أو قواعد النقابات العمالية أو القرارات الإدارية أو الأعراف الاجتماعية أو العادات والممارسات أو ما إلى ذلك.

من جهة أخرى، فإن القواعد التي تنظم علاقات العمل تنقسم إلى نوعين اثنين: قواعد أساسية وقواعد إجرائية. وتشير القواعد الأساسية إلى التفاصيل الخاصة بالأجور والشروط التي ترد في الاتفاق الذي تفاوض الأطراف من أجل الوصول إليه. أما القواعد الإجرائية فتتمثل في عملية تفعيل وتفسير وتعزيز هذه القواعد الأساسية. كما تتمثل هذه القواعد في الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الأنشطة مثل الطرق التي يجب اتبعاها لفض المنازعات أو التسهيلات التي يجب منحها لمندوب الموظفين.

التفاوض الجماعي

تشير عملية التفاوض الجماعي إلى عملية التفاوض بين صاحب العمل ومجموعات من الموظفين والذين عادةً ما يتم تمثيلهم بواسطة نقابة عمالية أو أكثر. ويتمثل أحد التعريفات الأولى للتفاوض الجماعي فيما يلي:

ينطبق مصطلح التفاوض الجماعي على تلك الترتيبات التي يتم في ظلها الاتفاق على الأجور وشروط العمل عن طريق التفاوض في شكل اتفاق يتم التوصل إليه بين أصحاب العمل واتحادات أصحاب العمل من جهة ومنظمات العمال من جهة أخرى.

وقد تم لاحقًا تعريف هذا المصطلح في قانون اتحاد النقابات العمالية وعلاقات العمل الذي صدر في عام 1992 من حيث النقاط التي من الممكن أن ينشأ نزاع حولها. وفي هذا التعريف، فإن التفاوض الجماعي يشتمل على التفاوض على النقاط التالية:

- شروط وظروف العمل أو الظروف التي يطلب من الموظفين أن يقوموا بعملهم من خلالها
- التعيين أو عدم التعيين أو إنهاء العمل أو الوقف عن العمل أو تواريخ عمل الموظفين
- توزيع مهام العمل
- القواعد التأديبية
- العضوية أو عدم العضوية في النقابات العمالية
- التسهيلات التي تمنح لمسئولي النقابات العمالية
- أجهزة لتنظيم الأمور المذكورة سابقًا أو لإجراء التشاور بشأنها والاعتراف بالنقابة العمالية.

وبصفة عامة، فإنه يتم الاتفاق على المرتبات وشروط العمل بالنسبة للغالبية العظمى من العاملين عن طريق التفاوض الجماعي. وعادةً ما يحدث ذلك في واحد من مستويين اثنين، على المستوى القومي؛ حيث يقوم صاحب العمل أو مجموعة من أصحاب العمل بالتفاوض والوصول إلى اتفاق عام يؤثر على الموظفين في تلك المؤسسة أو الصناعة، كما هو الحال في مناجم الفحم مثلاً أو بعض الأجزاء الضخمة من القطاع العام. أما المستوى الثاني فهو المستوى المحلي أو قد يكون في نطاق إحدى الشركات فقط. وفي هذه الحالة فإنه لن يتأثر سوى الموظفون داخل المؤسسة المعنية فقط. وهناك تقسيم فرعي آخر يتمثل في التفاوض داخل أحد الفروع فقط حيث يؤثر الاتفاق الناتج عن هذا التفاوض على العاملين في موقع واحد فقط. مع ذلك، من الممكن أن يتم التفاوض على أكثر من مستوى وفي أغلب الأحيان في المفاوضات التي

تتم على المستوى القومي تضع حد أدنى من الشروط تحاول بعد ذلك النقابات العمالية أن تحسنها على المستوى المحلي. ومن الممكن أن يتم استخدام أيًا من هذه التحسينات المحلية كنقطة انطلاق لتحقيق اتفاقات مماثلة في أجزاء أخرى من هذه الصناعة أو المؤسسة.

من ناحية أخرى، من الممكن أن يؤثر تدخل الحكومة في الاتفاقات التي يتم التوصل إليها. على سبيل المثال، فقد كان هناك حتى وقت قريب بعض مجالس الأجور في المملكة المتحدة والتي كانت تضع حداً أدنى لمعدلات الأجور. وقد فرضت الحكومات المتعاقبة في المملكة المتحدة في أغلب الأحيان حدوداً على تسديد المرتبات في القطاع العام وذلك للمحاولة لجعل الإنفاق العام تحت السيطرة.

وبصفة عامة، فقد تم تحديد شكلين من التفاوض الجماعي. وفي أحد التعريفات تمت الإشارة إلى هذين الشكلين على أنهما تفاوض الوصل والتفاوض التعاوني. بالنسبة لتفاوض الوصل، فإن الهدف يتمثل في الوصول إلى اتفاق يعد ضرورياً لضمان أن المؤسسة التي يعتمد عليها الطرفان قادرة على الاستمرار في العمل. وهناك في هذا الموقف قبول من جانب الطرفين بالمسئوليات والالتزامات الخاصة بكل منهما. أما على الجانب الآخر، فإن التفاوض التعاوني يقر اعتماد كل طرف من الطرفين على الآخر ويحاول الوصول إلى اتفاق على أساس دعم أحد الطرفين للآخر.

وهناك وصف آخر لهذين الشكلين من التفاوض حيث يطلق عليهما التفاوض التقسيمي والتفاوض التكاملي. ويصف التفاوض التقسيمي الأنشطة التي تتم عندما يكون هناك صراع بين أهداف الطرفين، في حين يشير التفاوض التكاملي إلى الموقف الذي يكون هناك نوع من الأرضية المشتركة والتي من الممكن أن تؤدي إلى وجود نوع من التكامل بين اهتمامات وأهداف الطرفين.

الاعتراف بالنقابة العمالية

يشير الاعتراف بالنقابة العمالية إلى اتفاق من جانب صاحب العمل على الاعتراف أو إقرار نقابة معينة أو عدد من النقابات من أجل غرض التفاوض الجماعي. ومن الممكن أن ينطوي ذلك على بعض الاختيارات المعقدة، وبصفة خاصة في بيئة العمل متعددة النقابات. ما النقابة أو مجموعة النقابات التي ينبغي على المؤسسة أن تعترف بها؟ وما وضع الموظفين الذين هم خارج النقابة؟ ويتميز الاعتراف بنقابة واحدة رئيسية بأنه يؤدي إلى تبسيط المفاوضات كما يؤدي إلى تقليل احتمال حدوث منازعات. مع ذلك، فإنه يعطي للنقابة مزيداً من القوة أيضاً.

من ناحية أخرى، فلم يعد هذا هو الحال في السنوات الأخيرة. وقد حدث ذلك مع انتهاء ذلك العهد الذي كان لا بد فيه من أن يكون الشخص عضواً في نقابة عمالية حتى يتمكن من

الحصول على وظيفة. كما كان من الممكن في هذا العهد أيضًا أن يتعين على الموظف الانضمام إلى النقابة بعد تعيينه وهو ما جرت العادة أن يطلق عليه "احتكار العمل". وتعتبر مثل هذه الممارسات غير شرعية الآن. وقد قامت مؤسسات كثيرة بإلغاء اعترافها بالنقابات العمالية وربما يكون ذلك انعكاسًا لقوة أصحاب العمل التي تزايدت في أثناء سنوات فترة الركود الاقتصادي.

الأوضاع الحالية

مشهد العلاقات الصناعية هو مشهد دائم التغير. فقد كان هناك تغير شامل في المملكة المتحدة في السنوات الأخيرة. وقد تحول الموقف من موقف تظهر فيه قوة النقابات العمالية بوضوح ويتم النظر إليها على أنها تهديد للتنافس وقد اكتسبت الدولة في الوقت نفسه سمعةً لا تحسد عليها بسبب عمليات الإضراب المتتالية، إلى موقف متغير تمامًا في الوقت الحالي. فقد قل عدد أعضاء النقابات العمالية من ثلاثة عشر مليونًا في عام 1979 إلى أقل من عشرة ملايين في عام 1990 علاوة على قيام العديد من المؤسسات بإلغاء اعترافها بالنقابات العمالية. وهكذا، فإن العملية برمتها تدور حول توازن القوى بين أصحاب العمل والموظفين، كما يعد الرأي الذي يقول بأنه ليس من المفضل أن يكون أيًا من الطرفين أقوى من الطرف الآخر رأيًا قابلاً للجدل.

وسوف يتم تناول بعض القضايا الرئيسية في الوقت الحالي بالشرح في الجزء التالي.

- حقوق الفرد بدلاً من الحقوق الجماعية – لقد كان ولا يزال هناك تأكيد في السنوات الأخيرة على حقوق الفرد بدلاً من الحقوق الجماعية؛ وذلك حيث قام عدد من المؤسسات – التي كان لديها في السابق ترتيبات قوية خاصة بعملية التفاوض الجماعي – بالتفاوض بشأن عقود عمل فردية مع الموظفين.
- نمو إدارة الموارد البشرية – غالبًا ما يتم النظر إلى نمو أحد المناهج لإدارة الموارد البشرية – الذي يهدف إلى إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات الفرد والمؤسسة – على أنه يهدف إلى تفادي الحاجة إلى أطر عمل أكثر تقليدية خاصة بالعلاقات الصناعية.
- المزيد من التفاوض الفردي من جانب أصحاب العمل – يوجد هناك الآن تحول من التفاوض القومي أو التفاوض باسم قطاعات صناعية كبيرة إلى التفاوض على مستوى الشركة الواحدة أو المستوى المحلي. ومن ثم، فقد تم اعتبار الكثير من الاتفاقات التي تم التوصل إليها على المستوى القومي في وقت سابق لا ترتبط بالاحتياجات المحلية لأي مؤسسة مفردة، كما اعتبر أيضًا أن هذه الاتفاقات لا تتحكم في مصير هذه المؤسسة.

- مزيد من التفاوض اللامركزي – تم تحويل المزيد والمزيد من المفاوضات الخاصة بالمرتبات إلى مستوى وحدة العمل، وهو ما يتوافق مع اتجاه في بعض المؤسسات لتقليل المسئوليات بصفة عامة إلى أدنى مستوى ممكن.
- انحسار العضوية في النقابات العمالية – حيث إن عدد أعضاء النقابات العمالية في انخفاض مستمر، فإنه يجب على النقابات أن تعيد تحديد أدوارها ومن المحتمل أن تضطر إلى توفير نطاق أوسع من الخدمات لجذب أعضاء جدد.
- تغيرات في القانون تتعلق باتفاقيات الاقتطاع – تعتمد اتفاقيات الاقتطاع ما يقوم به صاحب العمل من خصم اشتراك النقابة من المرتب. ويتطلب القانون الآن أن يقوم أعضاء النقابات العمالية من الأفراد باعتماد هذه الخصومات. وفي حالة ما إذا فشل الموظفون في التوقيع على مثل هذا التصريح أو في حالة ما إذا لم يمنحهم صاحب العمل التسهيلات للقيام بذلك، فإنه من الممكن أن يكون لذلك تأثير خطير على الوضع المالي للنقابة.
- إلغاء الاعتراف – حيث إنه تم إلغاء الاعتراف بكثير من النقابات – وهذا هو الاتجاه السائد حاليًا – فسوف يختفي تأثير هذه النقابات. غير أنه من الممكن أن يتوقف ذلك بسبب تشريع العمل الحالي الذي قدمته الحكومة.
- ترتيبات النقابات المفردة – تنطوي اتفاقات النقابة المفردة على الاتفاق مع نقابة واحدة لتمثل كل العاملين. ومن الممكن أن تشتمل مثل هذه الاتفاقات على تحكيم متأرجح تتأرجح من خلاله هيئة التحكيم بطريقة أو بأخرى ويتحتم على هذه اللجنة أن تقرر إما العرض النهائي لصاحب العمل أو الادعاء النهائي للنقابة العمالية، ودون تحديد حل وسط بين الاثنين. ومن الممكن أن تشتمل على اتفاقات بعدم الإضراب أيضًا.
- نمو النقابات الخاصة بأصحاب الياقات البيضاء – لقد كان هناك تحول ملحوظ في السنوات الأخيرة من سيطرة النقابات الخاصة بالعمال اليدويين والحرفيين إلى وجود أكثر قوة للنقابات الخاصة بالعمال غير اليدويين.
- انتهاء احتكار العمل – تعتبر الاتفاقيات الخاصة بالانضمام إلى نقابة قبل التعيين أو بعد التعيين؛ وهو ما يطلق عليه "احتكار العمل" والذي يتطلب من أي موظف جديد أن يكون عضوًا في نقابة مناسبة حتى يتمكن من الحصول أو الحفاظ على وظيفة معينة، تعتبر هذه الاتفاقيات الآن شيئًا من الماضي وقد كان لذلك تأثيره الواضح على عضوية النقابات العمالية.

- المرونة في العمل – لقد أدت الحاجة إلى مزيد من المرونة في مكان العمل وبصفة خاصة من حيث تعدد المهارات والعمل من خلال فريق وإزالة الخطوط الفاصلة بين الوظائف، كل ذلك أدى إلى مزيد من التأكيد على التفاوض من أجل المرونة. علاوةً على ذلك، فإنه من المطلوب أيضًا مزيد من المرونة فيما يتعلق بشروط التعيين وساعات العمل.
- التنسيق – يشير هذا المصطلح إلى العملية التي يتم من خلالها تطبيق مجموعة واحدة من الشروط على جميع مجموعات العاملين. وقد نما الاهتمام بذلك بسبب الحاجة إلى الانصياع إلى التشريع الذي يقضي بإعطاء مرتبات متساوية للأشخاص الذين يقومون بعمل يتساوى في قيمته مع العمل الذي يقوم به الآخرون. كما كان أحد العوامل التي أدت إلى ذلك أيضًا عدم وضوح الاختلافات بين بعض الوظائف اليدوية و الوظائف غير اليدوية والتي تنشأ نتيجةً لإدخال بعض التقنيات الجديدة.
- عملية التفاوض الموحد – ويضع ذلك النقابات التي تمثل العمال اليدويين وتلك التي تمثل العمال غير اليدويين معًا وهو ما يعتبره الكثيرون أكثر كفاءةً وفاعليةً. ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى المرونة في العمل والتنسيق فيما يتعلق بالمرتبات وظروف العمل.

المشاركة

لقد أثير قدر كبير من الجدل حول موضوع مشاركة الموظفين أو ما يطلق عليه الديمقراطية الصناعية. وقد كان هناك عدد من المحاولات التي قام بها الاتحاد الأوربي لتطوير سياسة أوربية في هذا الشأن. مع ذلك، فإن الموقف العام في المملكة المتحدة كان ولا يزال يتمثل في أنه من الأفضل ترك الترتيبات لتقدير كل من المؤسسة والموظفين المعنيين.

من جهة أخرى، تشير مشاركة الموظفين إلى اشتراك كل من الإدارة والموظفين في صنع القرارات ذات الاهتمام المشترك. ويختلف هذا المنهج عن المفاوضات حيث يكون لدى كل طرف في المفاوضات مجموعة من الأهداف المحددة والمختلفة والمتعارضة مع أهداف الطرف الآخر ثم يتم الوصول إلى حل وسط عن طريق التفاوض. أما مصطلح "المشاركة" فيشير إلى أكثر من التشاور المشترك. وذلك لأنه في التشاور المشترك يتم التشاور من قِبل الإدارة مع الموظفين حول بعض الموضوعات المعينة لمعرفة آرائهم، ولكن لا يزال اتخاذ القرارات الضرورية مقصوراً على الإدارة. في حين أن المشاركة تهدف إلى إشراك الموظفين في المؤسسة بطريقة تجعل أهداف واهتمامات كل من هؤلاء الموظفين والمؤسسة تتشابه وتتحد. وهكذا، فإنه ينبغي أن يتمكن الموظفون من تحقيق أهدافهم عن طريق مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وتتمثل الأشكال الرئيسية لمشاركة الموظفين فيما يلي:

- التشاور المشترك – يعد هذا الشكل على الأرجح أكثر أشكال مشاركة الموظفين شيوعاً. وكما ذكر منذ قليل، فإن ذلك يتمثل في إخبار صاحب العمل الموظفين بأمر القرارات والخطط ونوايا المؤسسة حتى يتعرف على آرائهم ويقيس مشاعرهم ويدرس الاقتراحات. وعادةً ما تأخذ العملية الفعلية شكل لجنة التشاور المشترك.
- وفي حين أنه ربما تأخذ هذه اللجنة بعض القرارات أو توافق على بعض التنازلات، فإن ذلك دائماً ما يحدث بداخل إطار عمل عام مثل ذلك الذي يتم تقديمه من خلال اتفاق قومي. وفي حالة ما إذا تم إدارة هذه اللجان بشكل صحيح، فإنها من الممكن أن تمثل منتدى فعال لدراسة بعض الموضوعات والوسائل المعينة التي يمكن من خلالها بناء جسر من الثقة بين الإدارة والموظفين.
- الاجتماع بفريق العمل وإطلاعه على بعض المعلومات – تعتبر هذه وسيلة للتشاور مع الموظفين ولإبقائهم على علم بما تتخذه المؤسسة من قرارات وما تقوم به من عمليات. ويتمثل الهدف من ذلك في إيجاد قدر من الثقة وللحصول على التزام الموظفين بخطط العمل التي يتم تقديمها.
- دائرة الجودة – ويعتبر ذلك الشكل من المشاركة مرحلة متقدمة من الشكل السابق ويهدف إلى استكشاف معرفة وخبرة القوة العاملة وذلك لتحسين القدرة الإنتاجية والجودة وللحصول على قدر أكبر من الالتزام بأهداف المؤسسة. وتتكون هذه الدوائر من مجموعات صغيرة من المتطوعين الذين يقومون بأعمال ترتبط فيما بينها بعلاقة ما ويلتقون بانتظام تحت قيادة قائد مدرب؛ وذلك لمناقشة طرق لتحسين طرق العمل.
- خطط الاقتراح – من الممكن أن تمثل خطط الاقتراح طريقةً مفيدةً لإشراك الموظفين في تحسين تقنيات وطرق العمل.
- خطط المشاركة في الأرباح – قد يكون من المفيد إعطاء الموظفين جزءاً من الأرباح في المؤسسة ومن ثم فإن ارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة سوف يعود عليهم بالنفع.
- التواصل مع الموظفين – يعتبر التواصل مع الموظفين والذي من الممكن أن يحدث في أشكال عدة ذا أهمية في ضمان أن يكون كل الأشخاص على دراية بأهداف ونوايا المؤسسة. ويأخذ مثل هذا التواصل أشكالاً متنوعةً والتي من بين أشهرها الاستخدام المنهجي للسلسلة الإدارية والاجتماعات المنتظمة بين المديرين وموظفيهم علاوةً على النشرات الإخبارية. ومن بين أشكال التواصل الأقل شهرة يوجد استخدام أجهزة الفيديو ودراسات التوجهات.

العلاقات الصناعية في أوربا

هناك تنوع كبير في نموذج العلاقات الصناعية في أوربا. على سبيل المثال، تختلف كثافة عضوية النقابات العمالية من ما يتراوح بين خمسة وسبعين وثمانين بالمائة في بلجيكا والدانمارك وخمسين بالمائة في أيرلندة وأربعين بالمائة في ألمانيا وإيطاليا وخمسة وثلاثين بالمائة في اليونان إلى نسبة منخفضة تتصل إلى عشرة بالمائة في كل من فرنسا وأسبانيا. غير إنه في حالة الدولتين الأخيرتين يغطي الربط القانوني للاتفاقات الجماعية حوالي ثمانين بالمائة من القوة العاملة. وتصل عضوية النقابات العمالية في المملكة المتحدة إلى حوالي أربعين بالمائة.

من جهة أخرى، فإن يوجد لدى معظم الدول الأوربية شكل من أشكال النصوص القانونية التي تتحكم في مشاركة الموظفين. على سبيل المثال، يوجد في ألمانيا نطاق واسع من الحقوق القانونية للموظف التي تشتمل على التشاور عند التعيين أو إنهاء العمل. أما في فرنسا، فإنه يجب أن تضمن الشركات التي يوجد بها أكثر من أحد عشر موظفًا أن يتم انتخاب ممثلي الموظفين. في حين أنه في هولندا يلزم القانون أصحاب العمل الذين يوجد في مؤسساتهم أكثر من مائة عامل أن ينشئوا مجالس عمل.

وبصفة عامة، فإن الاختلافات ما هي إلا نتيجة محتومة للاختلاف في الثقافات والتاريخ. على سبيل المثال، فإنه قد تم وضع مبادئ النظام الألماني الشهير للنقابات العمالية التي ترتبط بالصناعة كجزء من إعادة بناء الدولة بعد الحرب العالمية الثانية. مع ذلك، فإنه بسبب الانكماش الكبير في النشاط الاقتصادي منذ الحرب، فإن هذا النظام أصبح تحت ضغوط كثيرة إلى درجة أن قام اتحاد أصحاب الأعمال الهندسية في إحدى المراحل بإلغاء اتفاقات الأجور والمرتبات والإجازات الموجودة.

من ناحية أخرى، فإن هناك أيضًا المجالس التوجيهية للأعمال الأوربية التي تطالب بإنشاء هياكل استشارية ومعلوماتية عبر أوربا، والتي سوف يتحتم إدخالها إلى حوالي مائة وثلاثين شركة بالمملكة المتحدة بحلول شهر ديسمبر من العام 1999. وتوجد مجالس الأعمال الأوربية بالفعل في عدد من الشركات متعددة الجنسيات خارج المملكة المتحدة، وذلك على الرغم من أن درجة تأثير ممثلي الموظفين تتنوع من شركة لأخرى. على سبيل المثال، بينما يوجد في شركة Compagnie Saint Gobain اتفاقية رسمية بشأن المؤتمر السنوي لمندوبي الموظفين، فإن مثل هذا النوع من الاتفاقيات الرسمية يواجه معارضةً في شركة مثل Phone Poulenc والتي تقوم عوضًا عن ذلك بعقد حوار سنوي. أما شركة Allianz وهي شركة تأمين ألمانية متعددة الجنسيات فيوجد بها مجلس شركة يتكون من المندوبين من الدول الأوربية، ولكنها أيضًا تواجه إضفاء أي درجة عالية من الرسمية على ذلك.

وسوف يتم ذكر المزيد من المعلومات العامة عن العمل في أوربا في الفصل العاشر.

الفصل العاشر

قانون العمل

سوف يتم من خلال هذا الفصل توضيح المبادئ الأساسية لقانون العمل والتي يحتاج أي مدير موارد بشرية أن يكون على دراية بها حتى يتجنب المشاكل عند تعيين الأشخاص. وجدير بالذكر أن هذا الكتاب لا يرمي إلى ذكر تحليل تفصيلي لكل جوانب القانون ولكن التركيز الأساسي ينصب على المبادئ والأساسيات الجوهرية.

وسوف يتم من خلال هذا الفصل تناول مراحل ثلاث من عملية التعيين:

١- قبل وعند التعيين

٢- في أثناء العمل

٣- عند إنهاء العمل.

وسوف يتم شرح الوضع الموقف في المملكة المتحدة أولاً ثم يتبع ذلك بموجز عما يحدث في بقية أوربا.

قبل وعند التعيين

حتى تزيد إمكانية جعل علاقة العمل علاقة متينة ومُرضية لكلا الطرفين، ولضمان أن تكون هذه العلاقة صحيحة من الناحية القانونية؛ فإن ذلك يتطلب قدراً من التفكير الدقيق والفعل الواعي من جانب صاحب العمل قبل أن يبدأ الموظف في العمل بفترة طويلة. وقد تم التعرض للعمل التجهيزي المطلوب لضمان الانتهاء من عملية التعيين بشكل جيد في الفصل الرابع. مع ذلك، فإن الأمر يستحق إعادة ذكر بعض النقاط التي تم تناولها بالشرح في هذا الفصل. وبصفة خاصة حتى نميز بين ما هو ضروري من الناحية القانونية وما هو مستحب. ويجب القول بوضوح أن أي صاحب عمل جيد ينبغي أن يتبع ما ينظر إليه على أنه أفضل الممارسات. ولكن في حين أنه ربما لا ينتج عن الفشل في القيام بذلك الوصول إلى أفضل عمليات التعيين، فإنه من غير المحتمل أن يؤدي ذلك إلى انتهاك أية قواعد قانونية.

وهكذا، فإنه يجب بصفة عامة على أي صاحب عمل أن يقوم قبل أن يملأ أي مكان شاغر بدراسة طبيعة هذه الوظيفة وإذا ما كان هناك حاجة إلى شغلها من الأساس أم لا. وإذا ما فرضنا أن هناك حاجةً إلى شغل هذه الوظيفة، فإن الخطوة الثانية سوف تتمثل في التفكير في طبيعة الوظيفة التي سوف يتم شغلها. كما يجب الوضع في الاعتبار المتطلبات الحالية والمستقبلية؛ ومن هذه المتطلبات نوع الشخص المطلوب. وسوف تقوم المؤسسات الضخمة عادةً بإعداد وصف للعمل يتم من خلاله توضيح متطلبات الوظيفة وتقرير بمواصفات الأفراد يحتوي على السمات المطلوب توافرها في المرشح الناجح من حيث المؤهلات والخبرة والمهارات الخاصة...إلخ. وجدير بالذكر أنه ليست هناك أية متطلبات قانونية حتى تقوم المؤسسة بإعداد وصف للعمل أو تقرير بمواصفات الأفراد، وذلك على الرغم من أنه من المفيد القيام بذلك.

الإعلان عن الأماكن الشاغرة

هناك طرق كثيرة يمكن من خلالها شغل الوظائف الشاغرة. ومن الممكن أن تشتمل هذه الطرق على اجتذاب العاملين في أماكن أخرى أو الإعلان الداخلي من خلال الإعلانات التي توضع في الأماكن المخصصة لذلك في المؤسسات والجرائد الداخلية. كما قد يتم ذلك بناءً على الإعلان في الصحف والجرائد المتخصصة علاوةً على طريقة التعيين عن طريق كلمة تتناقلها الأفواه. وأيًا ما كانت الوسيلة التي يتم استخدامها، فإن هناك عدداً من القواعد المعينة التي ينبغي أن يتم اتباعها:

١- يجب ألا ينطوي أي إعلان على أي نوع من التمييز عن طريق ذكر أن الوظيفة المعلن عنها سوف يقبل فقط أشخاص من جنس أو عنصر معين لشغلها، إلا في حالة ما يعرف بالمؤهلات المهنية الحقيقية حيث تتطلب طبيعة العمل رجل أو امرأة أو شخص ينتمي إلى جنس معين (كما نصت على ذلك قوانين التمييز نتيجة للجنس في عام 1975 وعام 1976 وقانون العلاقات بين الأجناس الصادر في عام 1976).

٢- بسبب صدور القانون الخاص بالتمييز بسبب العجز، فإنه يعتبر الآن من الإساءة الإشارة إلى أنه سوف يكون هناك تفضيل للمتقدمين دون عجز. علاوةً على ذلك، من المطلوب من صاحب العمل أن يقوم ببعض التعديلات الصائبة في مكان العمل فيما إذا كان ذلك من شأنه أن يساعد في التغلب على التأثيرات العملية الناتجة عن عجز الفرد العامل.

٣- ينبغي ألا يتم تحديد بعض المعايير غير ذات الصلة بالعمل ولكنها في الوقت نفسه تؤدي إلى إقصاء فئات معينة من الأشخاص، على سبيل المثال، الإصرار على اختبارات جسدية معينة والتي ربما تعني نوعًا من التمييز ضد النساء أو الأشخاص المعاقين وفي الوقت نفسه لا تتعلق بالعمل.

٤- يجب تجنب استخدام الكلمات التي تنطوي على دلالة غير أخلاقية علنية.

٥- ينبغي الوضع في الاعتبار أن التعيين من خلال الإعلان عن الوظيفة عن طريق بعض الكلمات التي تتناقلها الأفواه أو من خلال أي منهج فردي آخر من الممكن أن ينطوي على بعض التمييز. وذلك حيث إنه من المحتمل أن يؤدي مثل هذا المنهج إلى اقتصار المتقدمين للعمل على دائرة محدودة نسبياً.

التمييز بسبب العضوية في النقابات العمالية

في ظل قانون النقابات العمالية وعلاقات العمل الذي صدر في عام 1992، فإنه من غير القانوني أن يرفض صاحب العمل تعيين أي شخص بسبب العضوية أو عدم العضوية في إحدى النقابات العمالية. ويشتمل ذلك على الفشل في دراسة طلبات التوظيف أو التسبب في انسحاب المرشح للعمل أو تقديم عرض غير مناسب أو جعل العضوية في إحدى النقابات العمالية أو عدم العضوية فيها بالمرة من شروط التعيين.

عملية الاختيار

ينبغي أن يتمثل الاهتمام الرئيسي لصاحب العمل – ناهيك عن تعيين أفضل المرشحين – في تجنب التمييز. ولا يعني ذلك تجنب التمييز بسبب العنصر أو الجنس أو الإعاقة فحسب، ولكن بسبب العضوية أو عدم العضوية في النقابات العمالية أيضاً. وفي واقع الأمر، فإن ذلك يعني عدم طرح أية أسئلة سواء في المقابلة الشخصية أو من خلال طلب التوظيف من الممكن أن يتم تفسيرها على أنها تنطوي على نوع من التمييز ضد أية فئة. على سبيل المثال، ربما يتم تفسير أحد الأسئلة يوجه إلى فتاة متقدمة للعمل عن نواياها حيال مسألة الزواج على أنه نوع من التمييز إلا إذا تم توجيه السؤال ذاته إلى المتقدمين من الذكور. وبصفة عامة، فإنه من الأفضل تجنب مثل هذه الأسئلة تماماً.

علاوةً على ذلك، فإن تجنب التمييز يعني أيضاً أنه ينبغي الوضع في الاعتبار بشكل تام أية إعاقات قد يكون الشخص المتقدم للعمل يعاني منها، وبصفة خاصة عندما يتم تطبيق بعض الاختبارات كجزء من العملية. وفي مثل هذه الحالات فسوف يكون من الضروري التعرف على طبيعة أية إعاقة خاصة والقيام بأية تعديلات ضرورية؛ من شأنها أن تساعد الشخص المعاق المتقدم للعمل في التنافس على قدم المساواة مع الآخرين. ومن الأمثلة على ذلك توفير بعض الأوراق ذات كتابة كبيرة الحجم لشخص يعاني من قصور في القدرات البصرية أو السماح بأن يتم إملاء الإجابات عن الأسئلة المطروحة بدلاً من كتابتها...إلخ.

من ناحية أخرى، فإنه لا يوجد الآن بالمملكة المتحدة أية قوانين خاصة بالتمييز بسبب السن، ولكن من الممارسات الجيدة أن يتم تفادي تحديد أي قيود سنية تعسفية. وذلك لأن هذا

من شأنه أن يقلل من قطر دائرة المرشحين المرتقبين بالإضافة إلى أن ذلك ربما يؤدي إلى منع المؤسسة من تعيين أفضل الأشخاص.

على الرغم من أنه لا يوجد هناك أي قوانين تتطلب تدريب الأشخاص الذين يقومون بعقد المقابلات الشخصية والعاملين القائمين على عملية الاختيار على تجنب التمييز، فإنه من المفضل أن يقوم صاحب العمل بذلك.

علاوةً على ذلك، فإنه من غير القانوني أيضًا أن يضع صاحب العمل في اعتباره أي أعمال إجرامية سابقة قام بها المتقدم لشغل العمل في حالة ما إذا تم إعادة تأهيل هذا الشخص. وقد تم تحديد القواعد التي تحكم هذا الأمر علاوةً على فترات إعادة التأهيل المتعلقة بالجرائم المختلفة في قانون إعادة تأهيل المجرمين في عام 1974. وجدير بالذكر أن هناك عدداً من الوظائف والمهن التي لا ينطبق عليها هذا الاستثناء وقد تم تحديدها في هذا القانون.

أخيراً، يتمثل أحد المطالب التي وردت في قانون اللجوء والهجرة الذي صدر في عام 1996 في أن يضمن صاحب العمل – قبل أن يقوم بأي عرض عمل – أن الشخص المعني لديه تصريح بالعمل في المملكة المتحدة.

عقد العمل

بعد الانتهاء من اختيار المرشح الذي يتناسب مع الوظيفة أيا ما كانت عملية الاختيار المتبعة وبعد الحصول على مراجع وتقارير طبية مُرضية عند الحاجة إلى ذلك، فإن الخطوة التالية بالنسبة لصاحب العمل تتمثل في تقديم عرض العمل. وعادة ما يأخذ ذلك شكل خطاب عرض يوضح الشروط والظروف الرئيسية للعمل، وهو ما يمكن أن يقبله المرشح للعمل أو يتفاوض بشأنه. وعندما يتم التوصل إلى اتفاق على شروط ترضي الطرفين فإن صاحب العمل يكون في وضع يقوم من خلاله بإصدار عقد عمل.

وينبغي القول بأن عقد العمل يتشابه كثيراً مع أي نوع آخر من العقود في النقاط التالية:

- لا بد من أن يكون هناك عرض؛ بمعنى أن يتم من خلال العقد عرض وظيفة من خلال شروط وظروف معينة.
- يجب أن يكون هناك قبول بهذا العرض.
- لا بد من أن يكون هناك اعتبارات قيمة تتمثل في وعد صاحب العمل أن يقوم بدفع الأجر أو المرتب في مقابل أن يتعهد الموظف بأداء العمل المنوط به.

من ناحية أخرى، على الرغم من أنه من الممكن أن يكون عقد العمل شفهيًا، فإن قانون حقوق العمل الصادر في العام 1996 يطالب بإصدار بيان يحتوي على شروط العمل الرئيسية وتسليمه إلى الموظفين في خلال شهرين من بدء عملهم. وبصفة خاصة، فإنه لا بد من أن يتم

إصدار وثيقة للموظفين –يطلق عليها البيان الأساسي – وتحتوي على التفاصيل الجوهرية.

وفي الغالب، فإنه قد يكون من غير الممكن وضع كل تفاصيل العمل في وثيقة واحدة. وحقيقة الأمر، فإن العقد ما هو إلا مجموع كل ما يتعلق بالوظيفة والذي ربما تشتمل عليه وثائق أخرى مثل دليل العاملين أو الاتفاقات الجماعية. وما هو مهم في هذا الشأن أن يتم توجيه اهتمام الموظفين إلى هذه الوثائق الأخرى وأن يتمكن الموظفون من الوصول إلى مثل هذه الوثائق.

في أثناء العمل

حقوق الموظفين

بعيداً عن الالتزامات التي ينص عليها عقد العمل أو تلك التي توجد وتنص عليها الأعراف والممارسات في داخل مؤسسة أو صناعة معينة، فإنه هناك عدد من حقوق الموظفين التي يحفظها لهم القانون. للموظفين الحق فيما يلي:

١- ألا يتم التمييز ضدهم بسبب العنصر أو الجنس أو الحمل أو الإعاقة أو العضوية في النقابات العمالية أو عدم العضوية فيها

٢- بيان مكتوب يشتمل على شروط العمل كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقًا

٣- بيان بالمرتبات يحتوي على بنود توضح إجمالي مرتب الموظف وأي نوع من الاستقطاع أو الخصم

٤- مستحقات يضمنون الحصول عليها في حالة ما إذا تم الاستغناء عنهم بسبب عدم وجود عمل لهم – وتعتبر هذه المستحقات شكل محدود من التعويض للموظفين الذين تأثروا بهذه الطريقة

٥- تساوي الأجور في حالة تشابه العمل أو في حالة العمل المتساوي في القيمة (وهو ما يتم تقييمه عادةً عن طريق طريقة تحليلية لتقييم العمل)

٦- الحصول على أيام راحة للمشاركة في الواجبات العامة والمشاركة في أنشطة وواجبات وعمليات التدريب الخاصة بالنقابات العمالية وللبحث عن عمل إذا ما كانوا يمثلون فائض عن العمالة وتتوفر فيهم معايير أخرى معينة

٧- اختيار الاشتراك أو عدم الاشتراك في نقابة عمالية والمشاركة في أنشطة النقابات العمالية دونما أي تلميح من جانب صاحب العمل

٨- ألا يتم فصلهم فصلاً تعسفياً

٩- الحصول على مستحقاتهم عندما يمثلون فائض في العمالة (عن طريق دفع الحد الأدنى من التعويض الذي يحدده القانون، وهو ما يصل حاليًا إلى مائتين وعشرين جنيهًا إسترليني في الأسبوع تدفع كحد أقصى لمدة ثلاثين أسبوعًا، وذلك على الرغم

من أن أصحاب العمل يستطيعون دفع ما يزيد عن ذلك المستوى وعادة ما يفعلون ذلك بالفعل) شريطة توفر بعض المعايير المعينة الخاصة بفترة الخدمة

١٠- حماية حقوق العمل عند تغير الإدارة والحق في الحصول على أجر الإجازات في حالة تعسر صاحب العمل

١١- ألا يتم استقطاع أي شيء من المرتب دون الحصول على تصريح أو إذن سابق

١٢- الحصول على إجازة مرضية مدفوعة الأجر عندما يتغيب الموظف عن العمل نتيجةً للمرض أكثر من أربعة أيام (منذ شهر أبريل من العام 1997 أصبح لدى الشركة القدرة على أن تختار ما إذا كانت ستقوم بدفع أجر الإجازة المرضية أم لا شريطة أن تكون المكافأة البديلة التي ينص عليها العقد تتساوى على الأقل مع هذا المعدل)

١٣- الحصول على إجازة وضع مدفوعة الأجر والتي تصل إلى ثمانية عشر أسبوعًا وهو ما يخضع لظروف تأهيلية معينة، وبصفة خاصة طول مدة الخدمة، ومنذ شهر أكتوبر 1994 إجازة وضع تصل إلى أربعة عشر أسبوعيًا، سواء أكان هناك استحقاق لمرتب إجازة الوضع أم لا

١٤- بعض الحقوق المعينة الأخرى التي تتعلق بإجازة الوضع، والتي تشتمل بصفة خاصة على الحق في الرجوع إلى العمل وعدم المعاناة من ضرر فيما يتعلق بشروط وظروف العمل كنتيجة للتغيب بسبب إجازة الوضع

١٥- في حالة ما إذا تم إيقاف الموظف عن العمل لأسباب طبية لتجنب مخالفة قواعد معينة، الحصول على الأجر الكامل في أثناء هذا الإيقاف

١٦- العمل في بيئة عمل آمنة وصحية

١٧- أن يتوقف الموظف عن العمل دون الخضوع لجزاءات أو أضرار إذا ما توفر لديه سبب وجيه يجعله يشك أنه ربما يتم تهديد أمن وصحة الآخرين

١٨- الحصول على حد أدنى من فترة مراقبة قانونية والتي تختلف باختلاف طول مدة الخدمة والسن، وذلك عند الفصل من العمل

١٩-الحصول على سبب مكتوب للفصل عن العمل، إذا ما طلب ذلك

٢٠- العمل بحد أقصى ثمانٍ وأربعين ساعةً في الأسبوع (إلا إذا ما تطوع الموظف للعمل عدد أكبر من الساعات) والحصول على إجازة مدفوعة الأجر بحد أدنى ثلاثة أسابيع، وقد ارتفعت إلى أربعة أسابيع في شهر نوفمبر من عام 1999

٢١- إتباع قانون الحد الأدنى القومي من الأجور الذي صدر في عام 1998 الذي يتعلق بالحد الأدنى من الأجور (3.60 جنيه في الساعة في عام 1999).

بصفة عامة، فإن القائمة السابقة تغطي معظم حقوق العمل ولكنها ليست قائمةً شاملةً مستفيضةً. وفي حين أنه كان هناك في الماضي بعض الحقوق القانونية القليلة نسبيًا التي تتعلق بساعات العمل والإجازة السنوية، فقد تغير ذلك منذ الأول من شهر أكتوبر عام 1998 مع تنفيذ قواعد ساعات العمل. وقد نصت هذه القواعد على أن يكون الحد الأقصى لساعات العمل في الأسبوع ثمانٍ وأربعين ساعة وعلى أن تكون الإجازة مدفوعة الأجر التي يحصل عليها الموظفون ثلاثة أسابيع تم زيادتها إلى أربعة أسابيع في عام 1999. بالإضافة إلى ذلك، فإن هناك بعض القيود المعينة على عمل الأطفال وسائقي سيارات النقل والموظفين الذين يعملون في أيام العطلات (الآحاد). فيما عدا ذلك، فإنه من المتروك لصاحب العمل والموظف الاتفاق على أية ترتيبات ترضي كلاً منهما. وجديرٌ بالذكر أنه قد تم إلغاء القيود التي كانت مفروضةً على ساعات عمل المؤسسات في الأول من شهر ديسمبر في العام 1994 وقد جاء ذلك من خلال قانون العقود والتحرر من القواعد الذي صدر في عام 1994. وفي كثير من الحالات، فإنه يتم تنظيم ساعات العمل من خلال اتفاقات جماعية تمت الموافقة عليها في وقت سابق. وينطبق ذلك أيضًا على الإجازات.

من ناحية أخرى، فإنه بعيداً عن متطلبات الحد الأدنى القومي من الأجور، فإنه عادة ما تترك معدلات الأجور للتفاوض بين صاحب العمل والموظف. وفي وقت سابق كانت معدلات الأجور في كثير من الصناعات تخضع لحد أدنى من المستويات يتم تحديده عن طريق مجالس الأجور، ولكن تم إلغاء ذلك – باستثناء مجلس الأجور الزراعية – عن طريق قانون حقوق العمل وإصلاح النقابات العمالية الذي صدر في عام 1993.

وبصفة خاصة، فإنه ينبغي ملاحظة أنه نتيجةً لسن قانون قواعد حماية العمل (العاملون لبعض الوقت) في عام 1995 فقد تمت إزالة جميع الفروق الخاصة بحقوق العمل بين الموظفين الذين يعملون لبعض الوقت والموظفين المتفرغين.

العملية التأديبية والتظلمات

ينص القانون على أنه ينبغي على أي صاحب عمل يعمل في مؤسسته عشرون أو أكثر من الموظفين أن يطلع هؤلاء الموظفين على أية قواعد تأديبية يتم تطبيقها عليهم وأن يعلمهم باسم الشخص الذي يستطيعون أن يرفعوا إليه تظلماتهم. علاوةً على ذلك، فإنه يوصى أيضًا بقوة أن يكون لدى أي صاحب عمل إجراءات خاصة بالتظلمات وإجراءات تأديبية رسمية يتم من خلالها توضيح كيفية التعامل مع مثل هذه الأمور. وغياب مثل هذه الإجراءات من شأنه أن يضعف موقف صاحب العمل في أية قضية خاصة بالعمل.

وتتمثل بعض النقاط الأساسية التي ينبغي أن توضع في الاعتبار عند التعامل مع أية مسألة تأديبية فيما يلي:

- يجب أن تقوم بالتحري بدقة عن أي شكاوى تأديبية قبل القيام بأي فعل
- قم بإعطاء الشخص المعني فرصةً للرد على أية شكاوى توجه إليه
- ضع في الاعتبار مستوى أداء الشخص وقياساته السابقة قبل اتخاذ القرار بشأن أية عمليات تأديبية
- عندما يكون هناك موضوع يتعلق بالأداء، عليك أن تضمن أن يكون الشخص العامل قد حصل على كل التعليمات والتدريب اللازم وحصل على فرصة ليتمكن من تحسين مستوى أدائه عندما يكون ذلك مناسباً
- لا تقم بفصل أي شخص بسبب أول خطأ إلا في حالة الخطأ الجسيم
- اسمح للشخص أن يصطحب من يريد في جلسات الاستماع التأديبية
- عند التعامل مع الالتماسات عليك أن تضمن أن يكون هناك مستوى مختلف من الإدارة عن ذلك الذي كان متبعًا عند سماع الشكوى الأصلية
- اتبع الإجراءات التأديبية الخاصة بالمؤسسة.

الصحة والأمان في العمل

يتمثل أحد الالتزامات الأساسية من جانب صاحب العمل أن يوفر للموظفين بيئة عمل آمنة وصحية. وفي هذا الصدد فقد مثل قانون الصحة والأمان في العمل في عام 1994 خطًا فاصلاً في تطوير التشريعات لحماية الموظفين في العمل في المملكة المتحدة. وقد أدى هذا القانون إلى تعزيز كثير من التشريعات السابقة الخاصة بالصحة والأمان؛ لأول مرة تم اعتبار خرق القواعد خطأ جنائي. كما أدى هذا القانون إلى ظهور عدد من الهيئات الجديدة مثل لجنة الصحة والأمان والتي كان لها دور رئيسي في وضع القواعد الخاصة بالصحة وفي تحديد شفرات الممارسة. من جهة أخرى، على الرغم من أن هذا القانون يمثل الدعامة الرئيسية للتشريعات الخاصة بالصحة في المملكة المتحدة، فقد ظهر هناك في السنوات الأخيرة عدد كبير من الإرشادات الصادرة من الاتحاد الأوربي فيما يتعلق بهذه الأمور. وتنحصر آخر إرشادات الاتحاد الأوربي في القوانين التالية:

- اللوائح الخاصة بإدارة الصحة والأمان في العمل
- اللوائح الخاصة بمكان العمل (الصحة والأمان والرفاهية)
- اللوائح الخاصة بحماية الأشخاص في العمل
- اللوائح الخاصة بعمليات التعامل اليدوي
- اللوائح الخاصة بالصحة والأمان

- اللوائح الخاصة بتوفير واستخدام معدات العمل
- اللوائح الخاصة بالتقارير المتعلقة بالإصابات والأمراض والأحداث الخطيرة
- اللوائح الخاصة بالتحكم في المواد الخطيرة على الصحة
- اللوائح الخاصة بإمداد المعدات (الأمان)
- اللوائح الخاصة بالإنشاء (التصميم والإدارة)
- اللوائح الخاصة بالصحة والأمان (الأشخاص صغار السن).

من ناحية أخرى، وبعيداً عن المطالب الواضحة الموجودة في القوانين واللوائح والتي يجب أن يلتزم بها أصحاب العمل، فإن هناك بعض النقاط الأساسية الأخرى التي ينبغي أن يتذكرها أصحاب العمل فيما يتعلق بموضوع الصحة والأمان. وتتلخص هذه النقاط فيما يلي:

- من المطلوب من أصحاب العمل أن يقوموا بنشر سياسة خاصة بتحقيق الأمان.
- ينبغي أن يحدد صاحب العمل شخصاً ما تقع على عاتقه مسئولية محددة فيما يتعلق بالصحة والأمان في المؤسسة.
- ربما يتم تعيين مسئولي الأمان عن طريق النقابات العمالية المستقلة المعترف بها.
- ينبغي ألا يتم معاقبة أي موظف لقيامه بعمل اعتبر أنه ضروري من حيث مبادئ الصحة والأمان.
- ينبغي أن يتم توفير تسهيلات كافية خاصة بالإسعافات الأولية.
- من المطلوب من أصحاب العمل الذين يعمل لديهم سيدات في سن الحمل أن يقوموا بتقييم المخاطر التي قد تهدد صحة وأمن العاملات الحوامل والعاملات اللائي وضعن أطفالهن منذ ما يقل عن ستة أشهر وأولئك اللائي يرضعن أطفالهن رضاعة طبيعية.

الإرهاق المرتبط بالعمل

بعد ما اتخذته المحكمة العليا من قرارات فيما يخص القضية التي دارت رحاها بين Walkers ومجلس مقاطعة Northumberland، فإنه ينبغي على أصحاب العمل أن يضمنوا أنهم يوجهون الاهتمام الكامل لاحتمال حدوث الإرهاق المرتبط بالعمل بين الموظفين. ويعني ذلك التعامل بعقلانية مع أية مخاطر تهدد صحة الموظفين، وذلك على الرغم من أن طبيعة هذا التعامل سوف تعتمد على الظروف.

إنهاء العمل

ثمة العديد من الطرق التي يمكن من خلالها إنهاء العمل. وتشتمل هذه الطرق على ما يلي:

- الاستقالة من قبل الموظف وعادة ما يكون هناك إشعار
- تعسر صاحب العمل وفي هذه الحالة يصبح هناك فائض في العمالة.
- انتهاء مدة العقد المؤقت وفي هذه الحالة يتم إنهاء العمل تلقائيًا في نهاية الفترة التي تم الاتفاق عليها في العقد.
- الانتهاء من القيام بمهمة محددة في عقد مؤقت خاص بالقيام بهذه المهمة فقط وفي هذه الحالة ينتهي العمل تلقائيًا عند الانتهاء من القيام بهذه المهمة.
- وفاة أي من طرفي العقد
- التقاعد
- عن طريق الاتفاق المشترك
- في حالة ما إذا تم إفساد العقد بطريقة ما، على سبيل المثال، إذا ما صدر ضد أحد الموظفين حكم بالسجن.
- أن يقوم صاحب العمل بفصل الموظف.

ومن الممكن أن يرجع فصل صاحب العمل للموظف إلى أسباب عدة سوف يتم التعرض لها في الجزء التالي. وفي كل الحالات، ينبغي أن يتمثل الاهتمام الرئيسي لصاحب العمل في ضمان أن يكون أي فصل على أساس من العدل. لأنه في حالة عدم توفر هذا الشرط، فإنه من الممكن أن ينجح الموظف في كسب قضية فصل تعسفي يرفعها في محكمة العمل. وجدير بالذكر أنه على الرغم من أنه قد يكون من الأوفر من ناحية التكاليف على صاحب العمل أن يخسر مثل هذه القضية من أن يبقي على موظف سيئ في مؤسسته، فإنه من الممكن أن تكلف مثل هذه القضية صاحب العمل الكثير من الوقت والجهد علاوةً على ما تجلب له من سمعة سيئة.

الفصل من العمل بسبب القدرات أو المؤهلات

في حالة الفصل من العمل بسبب القدرات فإنه يجب على صاحب العمل أن يثبت أن الموظف كان غير قادر على الأداء بما يتناسب مع مستوى الأداء المطلوب من صاحب العمل. وكي يكون مثل هذا الفصل فعالاً، فإنه يجب أن يكون هناك إشراف دقيق على مستوى الأداء، بما يضمن أن الموظفين قد تلقوا كل التدريبات اللازمة وتم إخبارهم بمواضع القصور في أدائهم كما ترك لهم فرصة حتى يتمكنوا من تحسين مستوى أدائهم.

من ناحية أخرى، من الممكن أن تقل المقدرة بسبب الصحة العليلة ولا يعتبر مخالفةً للقانون أن تقوم بفصل شخص ما من العمل من أجل هذا السبب. مع ذلك، ينبغي على صاحب العمل أن يحترس بشدة عند التعامل مع مثل هذه الحالات؛ وذلك لأنه من الممكن أن يتم

التعاطف مع مثل هؤلاء الأشخاص من قِبل محاكم العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن هناك اختلافًا واضحًا بين شخص ما يعاني من مرض مزمن طويل الأمد وشخص آخر تحل به نوبات قصيرة متتالية من المرض قصير الأمد. في الغالب الأعم يكون من الأصعب التعامل مع النوع الثاني ويعتمد ذلك على مدى دقة تسجيل صاحب العمل لمرات تغيب هذا الشخص عن العمل. حتى في حالة ما إذا كانت الأسباب واقعية، فإنه لا يزال من القانوني أن يتم فصل شخص ما عن العمل. وتتمثل النقاط الأساسية التي ينبغي تذكرها في أنه ينبغي أن يكون هناك تدريب على العناية والعلاج وأن يتم تقييم احتمالات الشفاء بعناية وأن يتم التعامل مع الموقف بنوع من التعاطف.

من ناحية أخرى، فإن الفصل من العمل بسبب عدم تمتع الشخص بالمؤهلات المطلوبة من الممكن أن يكون مباشرًا بصورة أكبر، لأنه يكون من الواضح تحديد ما إذا كان الموظف لديه المؤهلات المطلوبة المناسبة أم لا. وبصفة عامة، فإنه ينبغي أن يحدث ذلك في مرحلة الاختيار. غير إنه في بعض الحالات يتم تعيين الشخص بشرط أن يكتسب المرشح الناجح مؤهلات معينة. وفي مثل هذه الحالة، فإن فشل هذا الموظف في الحصول على تلك المؤهلات من شأنه أن يجعل فصله من العمل عادلاً. في ظروف أخرى، ربما يفقد الموظف أحد المؤهلات التي كان يتمتع بها فيما سبق مثل رخصة القيادة على سبيل المثال. وفي مثل هذه الظروف يكون الفصل من العمل عادلاً شريطة ألا يكون هناك عمل آخر بديل مناسب لهذا الشخص في المؤسسة.

الفصل من العمل بسبب السلوك

ليس هناك قواعد صارمة وسريعة فيما يتعلق بنوع السلوك الذي من المحتمل أن يؤدي إلى الفصل من العمل. مع ذلك، فإنه ربما يكون من البديهي أن أنواعًا معينة من السلوك دائمًا ما لا تكون مقبولةً؛ ومن ثم فإنها تبرر الفصل من العمل. وتشتمل هذه الأنواع من السلوك، على سبيل المثال، على التشاجر والسرقة. وعادةً ما يتم تصنيف مثل هذه الجنح على أنها سلوك مشين وتبرر الفصل من العمل دون إشعار. مع ذلك، فإنه عادةً ما تختلف الطريقة التي ينظر بها إلى خطورة سلوكيات معينة من صناعة إلى صناعة ومن مؤسسة إلى مؤسسة. ولهذا السبب، فإنه من الحكمة أن يكون لدى أي صاحب عمل مجموعة من القواعد التأديبية التي يتم تنبيه العاملين إليها. وبهذه الطريقة فإنه من المحتمل أن يكون هناك قدر أقل من سوء الفهم حول معايير السلوك المطلوبة وسوف توفر القواعد التي تنظم السلوك أدلةً قويةً في أية جلسة استماع في المحكمة.

الفصل من العمل لتجنب خرق أحد القوانين

يعد هذا مثالاً نادراً على أحد الأسباب العادلة التي تبرر فصل أحد الأشخاص من العمل، ويحدث ذلك عندما يمثل استمرار عمل أحد الأشخاص في مؤسسة صاحب العمل خرقًا للقانون. ومن الممكن أن يحدث مثل هذا الموقف، على سبيل المثال، إذا ما أبقى صاحب العمل على شخص يعمل قائد سيارة مثلاً بعد أن فقد رخصة القيادة الخاصة به.

الفصل من العمل بسبب بعض الأمور المهمة الأخرى

هناك عدد من الأسباب الأخرى التي من الممكن أن تجعل من الفصل من العمل عملية عادلة. ومن هذه الأسباب، على سبيل المثال، عندما يتم نقل العمل أو إعادة تنظيمه أو عندما يتم فصل من حل مؤقتًا مكان امرأة في إجازة وضع. كما أن من هذه الأسباب أيضًا عندما يكون الفصل ضرورياً لحماية المؤسسة؛ على سبيل المثال عندما يرفض موظف أن يقبل شرطًا في العقد ينص على عدم انتقاله إلى العمل في شركة منافسة.

الفصل البناء من العمل

عند تحري الدقة تمامًا، فإن ذلك لا يعد شكلاً من أشكال الفصل من العمل، ولكن ذلك يحدث عندما يقدم الموظف استقالته بسبب ما يعتبره سلوك غير منطقي أو غير مبرر من جانب صاحب العمل. وفي مثل هذه الحالة، فإنه حتى يكسب صاحب العمل القضية - إذا ما قاضاه الموظف في المحكمة - ينبغي أن يتوافق هذا السلوك الذي يعترض عليه الموظف مع شروط أو نصوص العقد. ويعد خفض درجة الموظف دون وجود سبب مقنع لذلك من الأمثلة على الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث ذلك الموقف.

ممارسات العمل في أوربا

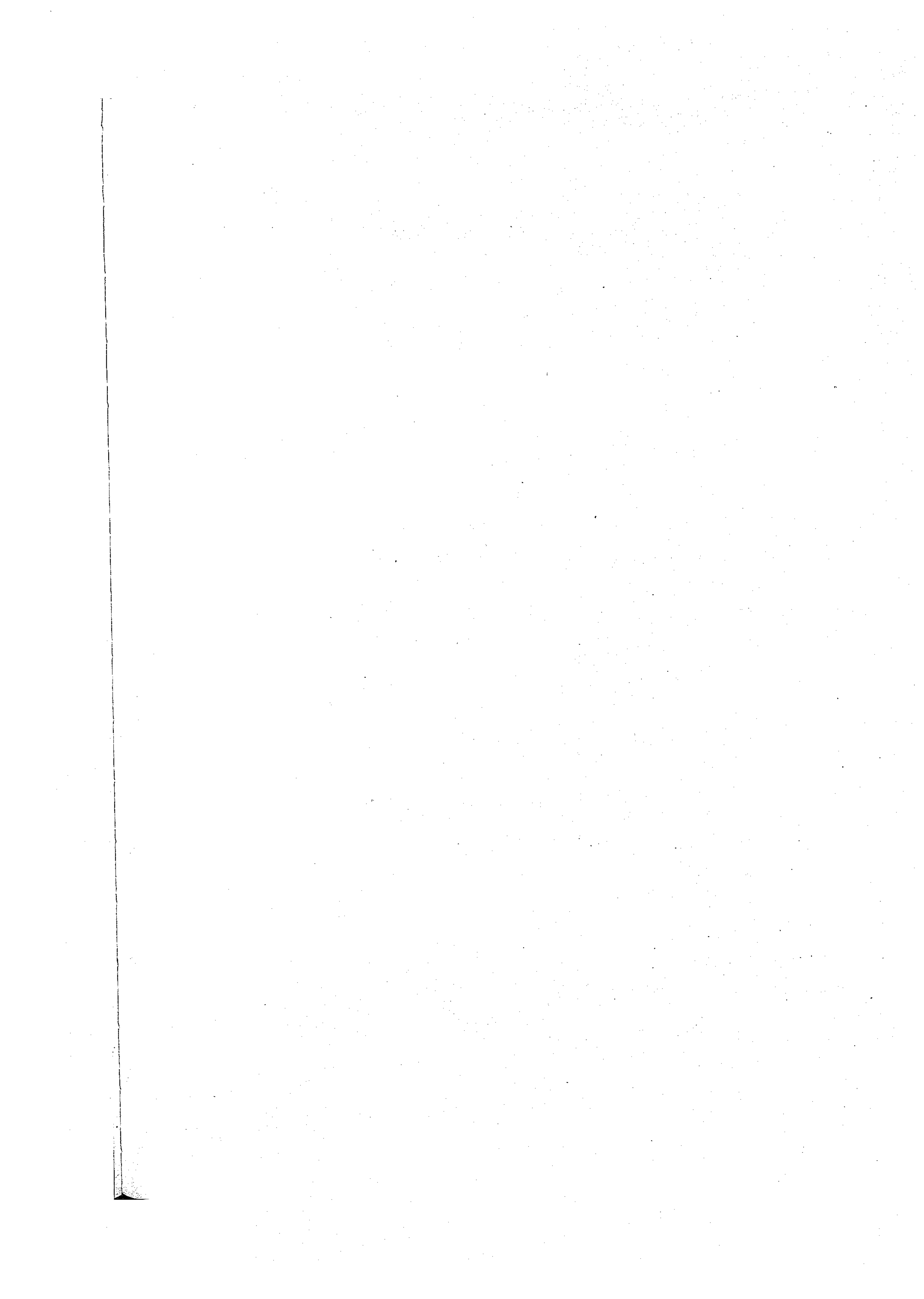
سوف يتم تلخيص بعض سمات العمل الرئيسية الخاصة بممارسات العمل في أوربا في الجدول (١٠-١).

الجدول (١٠-١): ظروف العمل في أوربا

الدولة	المرتبات	ساعات العمل	الاجازات	إجازات الوضع	العلاقات الصناعية	الحماية في العمل
فرنسا	الحد الأدنى القومي من الأجور. مع إلزام الشركات التي يزيد عدد الموظفين فيها عن خمسين موظفًا بتطبيق خطة ربط المرتب بالأرباح؛ أي أن يتم تحديد المرتب تبعًا للأرباح التي تحققها الشركة.	يتمثل الحد الأقصى القانوني في تسع وثلاثين ساعة في الأسبوع. وبالإضافة إلى ذلك يوجد العمل الإضافي وهو ساعات عمل مدفوعة الأجر ولكن لا بد ألا تتعدى ساعات العمل ست وأربعين على مدار اثني عشر أسبوعًا أو ثمان وأربعين ساعة في أسبوع واحد. ويجب ألا يعمل الموظف لمدة ستة أيام متتالية دون توقف للراحة أربع وعشرين ساعة على الأقل.	تبلغ الإجازة يومين ونصف اليوم لكل شهر من العمل.	هناك إجازة لمدة ستة عشر أسبوعًا للطفلين الأولين وستة وعشرين أسبوعًا لأي أطفال أخرى. ويعد أربعة وثمانون بالمائة من الأجور اليومية معفاة من الضرائب والخصم الخاص بالتأمين الاجتماعي. علاوة على ذلك، لا يمكن فصل الموظفات الحوامل.	الاتفاقات الجماعية لها قوة القانون. هناك عدد من لجان الموظفين وأصحاب العمل التي لها وظائف متعددة مع وجود النقابات العمالية فوق كل هذه اللجان.	من غير القانوني أن يتم البحث عن مصادر عن طريق التليفون أو كتابةً. وعندما يترك أحد الموظفين العمل فإنه لا بد من أن يقدم له صاحب العمل شهادة تفيد بأنه عمل بالمؤسسة والتي يجب ألا يكون بها أية إشارة إلى مستوى أداء هذا الموظف.
بلجيكا	الحد الأدنى القومي من الأجور في القطاعات التي لا يوجد بها اتفاقات جماعية. ويتم تعديل المرتب الإجمالي مرتين في العام بما يتناسب مع الرقم القياسي لأسعار التجزئة. وربما لا تحل الحوافز أو المستحقات الأخرى محل ذلك.	يبلغ الحد الأقصى القانوني من ساعات العمل أربعين ساعة. من غير القانوني العمل في أيام الآحاد إلا إذا ما نص على ذلك أحد القوانين.	تبلغ الإجازة عشرين يومًا بعد عام من العمل. وتزيد هذه النسبة في الاتفاقات الفعلية.	تبلغ مدة إجازة الوضع خمسة عشر أسبوعًا، ولا بد من أن تكون ثمانية أسابيع منها على الأقل بعد الوضع.	تعتبر الاتفاقات الجماعية ملزمة قانونيًا على مستوى القطاعات وعلى المستوى القومي كما يكون ذلك هو الحال أيضًا بالنسبة لاتفاقيات الشركات إذا ما تم إصدارها.	

الدولة	المرتبات	ساعات العمل	الاجازات	إجازات الوضع	العلاقات الصناعية	الحماية في العمل
ألمانيا	لا يوجد حد أدنى قانوني للأجور ولكن الاتفاقات الجماعية ملزمة.	يصل الحد الأقصى القانوني من ساعات العمل إلى ثمان وأربعين ساعة أسبوعياً، ولكن معظم الاتفاقات الجماعية تنص على عدد ساعات عمل يتراوح بين سبع وثلاثين ساعة إلى أربعين ساعة.	يصل الحد الأدنى القانوني إلى ثمانية عشر يوماً ولكن معظم الاتفاقات تنص على أكثر من ذلك.	تصل إجازة الوضع القانونية إلى أربعة عشر أسبوعاً؛ ستة منها قبل الوضع وثمانية بعده.	توجد بنية مكونة من طبقتين مع وجود مجلس إشراف يقوم بتعيين مجلس تنفيذي. من جهة أخرى، يتم تنظيم هذه العلاقات بشكل كبير حيث يتحتم على أصحاب العمل التشاور بشأن مجموعة من المسائل. يوجد هناك نقابات عمالية تشمل وتقتصر على صناعات بعينها ومن ثم فإن هناك عدداً أقل من المنازعات على الحدود بين تخصصات النقابات.	يجب أن يكون هناك أسباب ذات مبررات اجتماعية في حالة الفصل من العمل، إلا في حالة الأسباب التي تتعلق بالسلوكيات.
هولندا	يتم تطبيق الحد الأدنى من الأجور على كل الموظفين الذين يعملون أكثر من ثلث الساعات العادية.	يبلغ الحد الأدنى القانوني من ساعات العمل ثماني ساعات في اليوم أو أربعين ساعة في الأسبوع. كما أنه ممنوع العمل في أيام السبت والأحد إلا إذا كانت طبيعة العمل تستلزم ذلك.	تبلغ الإجازة خمسة عشر يوماً في العام، ولكن بعد انقضاء عام من العمل تصل أيام الإجازة إلى أربعة أمثال عدد أيام العمل في الأسبوع على الأقل. ولا بد من أن يحصل الموظفون على إجازة مدفوعة الأجر للزواج (يومان) أو حالات الوفاة (أربعة أيام) وبعض الالتزامات العائلية الأخرى (يوم واحد).	تبلغ الإجازة الخاصة بالوضع ستة عشر أسبوعاً أربعة منها قبل الوضع، وتتساوى المرتبات مع الأجور العادية. من ناحية أخرى، للأبوين اللذين مضى عليهما عام في العمل ولديهما أطفال يقل عمرهم عن أربع سنوات الحق في العمل لساعات أقل لمدة ستة شهور.	تعتبر الاتفاقات الجماعية ملزمة قانونياً. ولا بد من أن تقوم الشركات التي يبلغ عدد العاملين بها أكثر من خمسة وثلاثين موظفاً بإنشاء مجلس عمل يتم انتخابه عن طريق الموظفين، ويجب أن يجتمع هذا المجلس ست مرات في العام ويوافق على بعض الأمور الأساسية المعينة.	من الشائع وجود فترات اختبار ولكن يجب ألا تزيد عن شهرين. وبعد انتهاء هذه الفترة لا بد من أن يتم تثبيت الموظف. ولا يتم فصل أي شخص من العمل إلا بإذن من مكتب العمل الإقليمي.

الدولة	المرتبات	ساعات العمل	الاجازات	إجازات الوضع	العلاقات الصناعية	الحماية في العمل
إيطاليا	يتم تحديد المستويات الأدنى من المرتبات عن طريق الاتفاقات الجماعية	يبلغ الحد الأدنى القانوني من ساعات العمل ثماني ساعات في اليوم أو ثمان وأربعين ساعة في الأسبوع. ويعمل معظم العاملون لمدة أربعين ساعة أسبوعياً حيث تحد العقود القومية من العمل الإضافي.	عشر إجازات قومية عامة علاوةً على الإجازات المحلية ويتم تحديد الإجازات السنوية في الاتفاقات القومية.	تصل الإجازة إلى شهرين قبل التاريخ المتوقع للوضع وثلاثة شهور بعد الوضع علاوةً على ستة شهور أخرى اختيارية. ويتم الاحتفاظ بمكان الموظفة في العمل في أثناء فترة العمل ولمدة عام بعد الوضع.	يمنح الدستور النقابات العمالية الحق في التفاوض بشأن العقود التي تلزم كل الأطراف التي تشترك في الاتفاقية.	
الدانمارك	لا يوجد حد أدنى قانوني من المرتبات ولكن الاتفاقات الجماعية تحدد الحّد الأدنى أو العادي من المرتبات.	يصل الحد الأقصى من ساعات العمل إلى سبع وثلاثين ساعة وهناك موافقة قومية على ذلك.	تصل الإجازة المستحقة إلى يومين ونصف اليوم لكل شهر من العمل.	ينص القانون على إجازة تصل إلى أربعة أسابيع مدفوعة الأجر قبل الوضع بالإضافة إلى أربعة وعشرين أسبوعاً بعد الوضع عشرة منها من الممكن أن يحصل عليها أي من الأبوين.	تصل نسبة الاشتراك في النقابات العمالية إلى ما يزيد عن ثمانين بالمائة. من الممكن أن تقوم الشركات التي يبلغ عدد العاملين بها أكثر من خمسة وثلاثين موظفاً بإنشاء لجان تعاون يتم انتخابها عن طريق العاملين في الشركة.	
اليونان	هناك حد أدنى من المرتبات للفئات المختلفة من الموظفين. ويحصل جميع الموظفين على ما يعادل أربعة عشر مرتباً شهرياً في العام.	تحولت عدد أيام العمل في الأسبوع من ستة أيام إلى خمسة في السنوات العشر الأخيرة، ويبلغ عدد ساعات العمل أربعين ساعة في الأسبوع.	عشرون يوماً تصل إلى اثنين وعشرين بعد انتهاء كل عام من الخدمة المستمرة بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون لمدة خمسة أيام في الأسبوع. هذا علاوةً على اثنتي عشرة إجازة عامةً.	تبلغ إجازة الوضع خمسة عشر أسبوعاً منها اثنان وخمسون يوماً يتم الحصول عليها قبل الوضع وثلاث وخمسون يوماً بعده. علاوةً على ذلك، تحصل الأم على إجازة مدفوعة الأجر لمدة ساعة يومياً على مدار عام كامل بعد الوضع.	لم يتم تعريفها من خلال قانون العمل بوضوح. وتنطوي العلاقات الصناعية على إرث من عدم الثقة.	هناك بعض الحماية للأمهات العاملات كما تقف النقابات العمالية والتشريعات ضد الفصل الجماعي من العمل – عادة ما تصل النسبة إلى اثنين بالمائة من العاملين.



الفصل الحادي عشر

إجراءات العمل

يتم من خلال هذا الفصل التركيز على عدد من الإجراءات المتعددة التي تمثل جزءاً أساسياً من عملية الإدارة الفعالة للموارد البشرية والتي لا تندرج بوضوح في الوقت نفسه تحت أي من عناوين الفصول السابقة. وهكذا، فهذه الإجراءات عبارة عن عمليات تمثل إما مطالب قانونية أو تعد ضرورية للإدارة اليومية الفعالة للأشخاص. وتتمثل الإجراءات التي سوف يتم دراستها فيما يلي:

- السجلات الخاصة بالموظفين
- مراقبة الحضور والتغيب عن العمل
- الانتقال بالعمل إلى أماكن أخرى
- الفرص المتساوية
- السياسات الخاصة بالتدخين وبعض الممارسات الأخرى.

السجلات الخاصة بالموظفين

لا بد من أن يكون لدى أية مؤسسة سجلات مفصلة عن الموظفين العاملين بها. ولا يعد كثير من هذه السجلات مطالباً قانونيةً – مثل عقد العمل والمعلومات الخاصة بالمرتبات والمزايا – فحسب، ولكن هذه السجلات تعد ضروريةً للإدارة الفعالة للموارد البشرية أيضاً. وبصفة عامة، فإنه دون وجود مثل هذه السجلات، فسوف يكون من الصعب – إذا لم يكن من المستحيل – على المديرين وضع الخطط بشأن الاحتياجات المستقبلية من العمالة أو تطوير برامج تدريبية منخفضة التكاليف أو إدارة الأداء.

وتتمثل السجلات الأساسية المطلوبة فيما يلي:

- تفاصيل شخصية عن الموظفين
- تاريخ العمل الخاص بالموظف

- بعض التفاصيل عن الوظيفة تشتمل على اسم الوظيفة والقسم والمكان والدرجة...إلخ
- الشروط والظروف التي تتعلق بالعمل
- سجل الغياب الخاص بالموظف
- السجل التأديبي الخاص بالموظف
- العمليات التدريبية التي خضع لها الموظف
- معلومات خاصة عن تقييم الأداء
- البيانات الخاصة بتقييم العمل.

من ناحية أخرى، فإنه ينبغي أن يكون لدى المؤسسة معلومات كافية توضع في شكل يمكن هذه المؤسسة من تحليل الموظفين عن طريق العمر أو طول مدة الخدمة أو الدرجة الوظيفية أو معدلات المرتب والنوع (ذكر أو أنثى). كما يجب أن يتم الاحتفاظ ببعض المعلومات عن الأصل العرقي أيضًا، أو إذا ما تم تسجيل الموظف على أنه معاق. وينبغي أن يكون من الممكن أيضًا جمع بعض البيانات الموجزة عن معدلات ترك الموظفين للعمل ومعدلات البقاء والتغيب ومراقبة الحضور وتكاليف المرتبات والأجور علاوةً على الحوادث.

بصفة عامة، ينبغي أن تكون المعلومات المتاحة كافيةً بما يمكن المؤسسة من منع حدوث أي نوع من التمييز العنصري حتى يكون المديرون على ثقة من أن سياسات الفرص المتساوية تعمل بكفاءة.

من جهة أخرى، فإنه من الممكن أن يتم الاحتفاظ بالسجلات الشخصية في أشكال كثيرة مختلفة؛ بداية من نظم فهارس الكروت ووصولاً إلى أجهزة الكمبيوتر. وسوف يعتمد النظام الفعلي الذي يتم استخدامه بصفة عامة على عدد الموظفين الخاضعين لهذه العملية. غير أنه في حالة ما إذا تم الاحتفاظ بالبيانات الشخصية على جهاز كمبيوتر، فإن صاحب العمل لا بد من أن يضمن أن يتوافق ذلك مع نصوص قانون حماية البيانات الذي صدر في عام 1998.

الاستعانة بالكمبيوتر

من الممكن أن تؤدي الاستعانة بنظام الكمبيوتر في الاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالعاملين إلى التخلص من التعب والجهد الذي يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة خاصة بالعاملين. علاوةً على ذلك، سوف يمكن هذا الأسلوب من الوصول السريع إلى البيانات كما يمكن أن يستعان به في إنشاء النماذج وتخطيط الموارد البشرية (انظر الجدول ١١-١). ومن الممكن أن يتم التنبؤ بالتكاليف التفصيلية عن طريق دمج مثل هذه الأنظمة مع جداول المرتبات. بطريقة مشابهة، من الممكن أن يؤدي استخدام الشبكات إلى تمكن العديد من المواقع البعيدة

جغرافياً من الوصول إلى المعلومات؛ وهذا من شأنه تقليل الرسائل التليفونية أو المكتوبة التي يجب أن تجرى مع مركز العمل وتعزيز المنهج المشترك. علاوةً على ذلك، فإن البريد الإليكتروني يمثل أيضاً وسيلةً سريعةً وسهلة الاستخدام للاتصال. والآن، فإنه من الممكن أن تشتمل العديد من الأنظمة متعددة الوسائط التي تستخدم حالياً على تفاصيل شخصية وصور فوتوغرافية للآلاف من الموظفين.

من ناحية أخرى، فإنه يوجد لدى شركة Whitbread Inn – التي تعد مسئولةً عن ألف وستمائة فندق عام وحوالي اثنين وعشرين ألفاً من العاملين – خطة خاصة بالعلاوات التحفيزية يطلق عليها "خطة النجاح من خلال المساهمة" والتي يتم من خلالها الحكم على مستوى أداء الفرق العامة بناءً على المبيعات وساعات العمل. ويتم الحصول على البيانات التي يتم على أساسها تكوين الآراء من خلال نظام تم عن طريقه نقل المعلومات المخزنة على الكمبيوتر. ويوجد بهذا النظام معلومات عن جداول المرتبات وأرقام العمل الأسبوعية. كما يحتوي أيضاً على بيانات من الدفتر العام ونظام جداول المرتبات علاوةً على بيانات خاصة بالمبيعات من كل فندق عن طريق نظام مبيعات. وتتكامل هذه المعلومات مع البيانات التي يتم الحصول عليها من نظام المعلومات الخاص بالعاملين لتحديد الأهداف الخاصة بنشاط ومبيعات المنتج.

جدول (١١-١) استخدامات نظام الكمبيوتر

السجلات الخاصة بالعاملين
عملية التعيين والاختيار
التخطيطات الهيكلية
التحكم في التغيب عن العمل
مراقبة الفرص المتساوية
تقييم الأداء وتقييم الإمكانيات
تخطيط التعاقب
تخطيط والتحكم في التدريب والتطوير
اختبارات التصفية
سجلات الحوادث
تخطيط ووضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية
معدلات ترك الموظفين للعمل أو بقائهم فيه أو نقص العمالة
مقاييس القدرة الإنتاجية
تصميم استراتيجية تعويض
تحقيق التواصل

نشاط - إدارة المعلومات

حاول أن تراجع الكيفية التي يتم من خلالها إدارة المعلومات في المؤسسة التي تعمل بها.

١- هل يوجد هناك استعانة بنظام الكمبيوتر في الاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالعاملين؟

٢- فيم الاستعانة بذلك؟

٣- هل يتم الاستعانة بالبريد الإليكتروني؟

٤- إلى أي مدى يمكن الاعتماد على الإدارة أو المعلومات الخاصة بالعاملين؟

مراقبة الحضور والتغيب عن العمل

يمثل الغياب عن العمل مشكلةً خطيرةً؛ حيث تشير التقديرات إلى أن التغيب عن العمل يكلف المملكة المتحدة وحدها حوالي ثلاثة عشر مليار جنيه إسترليني سنويًا. كما تشير الدراسات التي تم إجراؤها في السنوات الأخيرة إلى أن معدلات التغيب عن العمل في المملكة المتحدة فقط تفوق معدلات التغيب في بقية دول أوربا - أوضحت دراسة أجريت في عام 1983 أن معدل التغيب عن العمل في بريطانيا يصل إلى 11.8 بالمائة في حين يصل إلى 5.9 بالمائة في فرنسا و5.4 بالمائة في هولندا و3.8 بالمائة في بلجيكا و3 بالمائة في ألمانيا الغربية والسويد وأخيرًا تصل نسبة التغيب في إيطاليا 2.9 بالمائة. ولا تشير الدراسات التي تم إجراؤها بعد ذلك إلى حدوث أي تغيير واضح في هذا الوضع. وعلى فرض أنه تم التوصل إلى كل الإحصائيات بقدر متساو من الدقة، فمن الواضح أنه من المهم جدًا بالنسبة لبريطانيا بصفة خاصة أن تحاول أن تجعل معدلات الغياب تحت السيطرة وأن تقلل هذه المعدلات حيثما يكون ذلك ممكنًا.

والتغيب، في هذا السياق، يشير إلى عدم وصول أحد الأشخاص العاملين إلى مكان العمل في الوقت المتوقع لأي سبب من الأسباب. وبينما يرجع الموظف سبب غيابه عن العمل إلى المرض، فإنه من الممكن أن يكون هناك عدد من الأسباب الخفية التي يكون صاحب العمل في حاجة إلى معرفتها. على سبيل المثال، من الممكن أن يرجع سبب التغيب عن العمل إلى:

- ظروف العمل
- علاقات العمل
- أي استدعاء أو تدريب يتلقاه الموظف
- أمور تتعلق بالصحة والأمان
- مضمون الوظيفة
- جودة مستوى الإدارة

- المستويات التأديبية
- التزام الأفراد وتحفيزهم
- ظروف منزلية
- الإرهاق.

من ناحية أخرى، تتمثل المرحلة الأولى في عملية إدارة التغيب عن العمل في ضمان أن يكون هناك بعض المعلومات الدقيقة المتاحة على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي، وذلك حتى يمكن رصد المشكلة وإدارتها.

وتشتمل المعلومات التي يكون هناك حاجة للحصول عليها على ما يلي:

- عدد الأفراد المتغيبين في اليوم الواحد على المستوى الفردي ومستوى القطاعات ومستوى الأقسام
- عدد مرات الغياب على المستوى الفردي ومستوى القطاعات ومستوى الأقسام
- أسباب الغياب
- هل التغيب بإذن أو دون إذن
- تفاصيل عن الموظفين
- تكاليف التغيب.

من جهة أخرى، ينبغي أن تكون المعلومات على درجة من الشمولية بما يمكن صاحب العمل من تحديد نماذج التغيب عن العمل؛ مثل ارتفاع عدد مرات المرض في إجازات البنوك.

كما يجب أن يكون هناك أيضًا إجراءات واضحة لإدارة التغيب عن العمل. وينبغي أن تشتمل هذه الإجراءات على ما يلي:

- كتابة بعض الإرشادات الواضحة للموظفين عن تقارير التغيب عن العمل
- كتابة بعض الإرشادات الواضحة للمديرين علاوةً على خضوعهم لعمليات تدريبية حول كيفية التعامل مع التغيب عن العمل
- تحميل المديرين مسئولية التعامل مع التغيب عن العمل بدلاً من ترك هذا الموضوع إلى قسم شئون الأفراد
- إشراك ممثلي الموظفين في عملية المراقبة
- ضمان أن يكون الموظفون الأعلى في الدرجة مثالاً يحتذي به الآخرون
- وضع أهداف (غير مكتوبة) لمستويات التغيب عن العمل

- الاستعانة بالكمبيوتر في الاحتفاظ بسجلات التغيب عن العمل مع إدخال آليات يمكن من خلالها توضيح التغيبات عن العمل التي تفوق مستوى معين
- القيام بمقابلات شخصية عند العودة إلى العمل
- تحديد الأشخاص الذين من المحتمل أن تزيد نسبة تغيبهم عن العمل قبل الاختيار.

وبصفة عامة، فقد وجد أن عدداً من هذه الأساليب مفيد في تقليل نسبة التغيب عن العمل. كما أنه من المتاح أيضاً برامج إدارة التغيب عن العمل عن طريق الكمبيوتر مع الآليات المشار إليها. على سبيل المثال، فقد استعانت منذ فترة طويلة شركة SCA Packaging التي تملكها السويد بمسئولين عن الموظفين في عملها في المملكة المتحدة للمساعدة في مراقبة التغيب عن العمل ويعتبرون أكثر تشدداً فيما يتعلق بالسيطرة على التغيب عن العمل؛ بل حتى أكثر تشدداً من الإدارة. علاوةً على ذلك، فقد نجحت شركة Iveco Ford Truck في تقليل معدلات التغيب عن العمل إلى النصف من خلال الاستعانة بأسلوب مشابه والذي تم من خلاله عقد مقارنات مع مجموعات عمل متكافئة من حيث الأداء.

من ناحية أخرى، تستعين بعض المؤسسات بحوافز مالية مثل حوافز الحضور أو ببعض العقوبات مثل عدم الحصول على العمل الإضافي إلا في حالة تحقيق مستوى معين من الحضور إلى العمل. على سبيل المثال، تدفع شركة Peugeot حافزاً أسبوعياً لحضور جميع أيام الأسابيع الأربعة السابقة. وبطريقة مشابهة، تدفع شركة Toshiba مبلغ لحضور جميع أيام العمل. مع ذلك، ليس هناك دليل أكيد على أن مثل هذه الممارسات تؤدي إلى تحسين نسبة الحضور في أيام العمل، كما أن الاستعانة بمثل هذه الأمور ربما تكون ذات طبيعة رمزية.

علاوةً على ذلك، فإن هناك أيضاً عدداً من المناهج الاستراتيجية التي من الممكن أن يتم الاستعانة بها لتقليل نسبة التغيب عن العمل. وتهدف هذه المناهج بشكل أكبر إلى التعامل مع الأسباب الكامنة التي تؤدي إلى الغياب. وتشتمل هذه الأساليب على:

- تطوير نمط حياتي صحي
- ضمان بيئة عمل صحية وآمنة
- تطوير نماذج مرنة من العمل
- تحسين ظروف العمل
- تقديم خدمات خاصة بالرفاهية والصحة المهنية
- إثراء العمل
- تطوير ثقافة أداء.

من كل هذه الأساليب المقترحة، فإن أكثرها أهميةً يتمثل في تشجيع بيئة عمل يكون التركيز فيها على مستوى الأداء والنتائج. وذلك لأن الحضور إلى العمل بانتظام يأتي على قدر من الأهمية، ولكن من المطلوب في الوقت نفسه الإنتاجية المرتفعة والمخرجات عالية الجودة أيضًا ولن يضمن الحضور وحده الوصول إلى ذلك.

الانتقال إلى أماكن أخرى (تغيير الأماكن)

ربما تقتضي الحاجة في المؤسسة نقل العمل وبالتالي نقل الموظفين العاملين إلى جزء آخر مختلف من الدولة التي توجد بها المؤسسة. وقد يحدث ذلك من وقت لآخر، وربما يرجع السبب في ذلك إلى إعادة التنظيم أو ربما بسبب النفقات المرتفعة للتسكين. كما قد يرجع ذلك إلى أن المؤسسة فاقت في النمو الفروض الموجودة حاليًا. وفي مثل هذه الظروف، فإنه ينبغي على المؤسسة أن تعتني بصفة خاصة بالتعامل مع الموظفين وممثليهم؛ مع الوضع في الاعتبار أن استعدادهم للانتقال سوف يتأثر بصفة خاصة وبقوة بظروف هؤلاء الموظفين العائلية.

من ناحية أخرى، فإنه ينبغي على المؤسسة أن تعطي الموظفين معلومات كاملة عن المنطقة التي تفكر المؤسسة في الانتقال إليها، كما ينبغي أن تقدم لهم التكاليف الخاصة بعملية الانتقال. وسيكون من المحتمل أن يشتمل ذلك على بعض الأشياء مثل:

- التعويض بدفع كل التكاليف والنفقات التي تتعلق بالانتقال إلى منزل آخر بما يشتمل عليه ذلك من مصاريف سمسار المنازل والتكاليف القانونية ومصاريف البحث علاوةً على تكاليف التأمين والانتقال
- التعويض عن التكاليف غير المباشرة مثل شراء سجاجيد وستائر جديدة أو تركيب خط تليفون
- دفع أية تكاليف تسكين إضافية
- دفع علاوة إزعاج
- التعويض عن أية تكاليف خاصة بالبحث عن منزل.

وفي بعض الحالات ربما يستحق الأمر الاستعانة بوكالة متخصصة في هذا المجال للاستعانة بخبراتها.

الفرص المتساوية

لقد تم التعرض للوضع القانوني فيما يتعلق بالتمييز على أساس العنصر أو النوع بمزيد من التفصيل في الفصل العاشر. ويجب أن يكون لدى المؤسسة على أرض الواقع عمليات وإجراءات تضمن من خلالها أنها لا تمارس أي نوع من التمييز على أساس:

- النوع
- الأمومة
- الإعاقة
- العنصر.

ذلك لأن أي نوع من التمييز بسبب أي من تلك الأمور يعد مخالفًا للقانون. كما يمكن القول أيضًا بأنه لا ينبغي أن يكون هناك أي تمييز بسبب السن، وفي بعض الدول مثل فرنسا يعد هذا مطلبًا قانونيًا. مع ذلك، فإن هذا لا يمثل قيدًا قانونيًا في المملكة المتحدة على الرغم من أن التمييز على ذلك الأساس من شأنه أن يؤدي إلى إقصاء أشخاص موهوبين وعلى قدرٍ عالٍ من الخبرة.

من جهة أخرى، ينبغي على المؤسسة أن تطور سياسة فرص متساوية وتؤكد على فاعليتها عن طريق:

- جعل أحد كبار المديرين مسئولاً عن هذه السياسة
- الاتفاق على مضمون هذه السياسة مع ممثلي الموظفين عندما يكون ذلك ضروريًا
- تضمين هذه السياسة على عمليات تدريبية للمشرفين والموظفين الآخرين
- جعل كل الموظفين العاملين والمتقدمين لشغل الوظائف على دراية بهذه السياسة
- المراقبة المنتظمة لهذه السياسة.

ومن الممكن أن يتم مراقبة التمييز المحتمل الذي يكون على أساس النوع (ذكر أم أنثى) عن طريق تحليل ما إذا كان الأفراد الذين ينتمون إلى نوع واحد ينطبق عليهم ما يلي:

- يشغلون بعض الوظائف أو يحصلون على الترقيات بأعداد أقل مما قد يكون متوقعًا.
- يتم تعيينهم أو ترقيتهم أو تدريبهم بنسبة أقل من المعدل الذي يستحقونه.
- يتم تجميعهم في وظائف أو أقسام معينة.

وينبغي أن تشتمل أية عملية يرجى من خلالها تجنب أي تمييز محتمل بسبب العنصر أو العرق على مراجعة ما يلي:

- عدد ونسبة الموظفين الذين ينتمون مجموعة عرقية معينة
- توزيع هؤلاء الموظفين على أساس المهارة والدرجة الوظيفية
- برامج الاستدعاء والمطالب التدريبية (المواضع التي تحتاج إلى التدريب)
- السياسة والإجراءات الخاصة بعملية الترقية.

السياسات المتعلقة بالتدخين والإفراط في تعاطي المواد المخدرة

قد يكون هناك العديد والعديد من السياسات التي تتعلق بمثل هذه الأمور مثل التدخين أو الإفراط في تعاطي المواد الكحولية أو المخدرة. وبالنسبة للسياسة الخاصة بموضوع التدخين، فإن هذه السياسة تعمل على توفير بيئة عمل صحية وتجنب وجود أي احتكاكات بين المدخنين وغير المدخنين. ومن الراجح أن أكثر الإجراءات شيوعاً في هذا الشأن يتمثل في تحريم أو منع التدخين في كل مناطق العمل باستثناء تلك المناطق التي يتم تصميمها من أجل هذا الغرض على وجه الخصوص.

على الجانب الآخر، يتعلق الموضوع الآخر بتعاطي الكحول أو المخدرات أو أي مواد أخرى بطريقة تقلل من كفاءة العمل وتؤدي إلى مشاكل تأديبية. ويجب أن يكون لدى صاحب العمل سياسة خاصة بالتعامل مع مثل هذه الأمور، وذلك لأن مثل هذا النوع من الممارسات السيئة قد أصبح في تزايد مستمر وإذا لم يتم التحكم والسيطرة عليه فمن الممكن أن يؤدي إلى حدوث مشكلات خطيرة. علاوةً على ذلك، فإن من الالتزامات الضرورية التي ينبغي أن يقوم بها صاحب العمل أن يوفر بيئة عمل صالحة آمنة؛ ومن ثم فإنه ينبغي أن يتم فرض القيود على مثل تلك الممارسات في مكان العمل.

التحرش

لقد أصدر معهد شئون الأفراد والتطوير (The Institute of Personnel and Development) بياناً عن التحرش في العمل، وهو موضوع يجذب الآن قدر أكبر من الاهتمام. وكما يوضح معهد شئون الأفراد والتطوير، فإنه ليس هناك تعريف بسيط للتحرش حيث إنه من الممكن أن يأخذ شكلاً من أشكال عدة مختلفة، مثل ترديد النكات والأقاويل أو بعض الكلمات أو الرسوم التي توضع على الحوائط بغرض المضايقة أو الإشارات والإيماءات أو الانعزال أو التعسف أو المضايقات. ومن الممكن أن يتسبب التحرش في إلحاق الضرر بالشخص الذي يتعرض له حيث يتسبب في شعوره بالاكتئاب في العمل وفي المنزل. علاوةً على أنه من الممكن أن يؤدي إلى خفض الروح المعنوية وارتفاع نسبة التغيب عن العمل وانخفاض مستوى الكفاءة في العمل بالإضافة إلى حدوث انقسامات في فريق العمل. وحتى يتم التغلب على التحرش ومواجهته، فإن معهد شئون الأفراد والتطوير ينصح ويوصي بما يلي:

- بيان سياسة مكتوب ومطور بشكل جيد يتم دعمه عن طريق الإدارة العليا
- اتباع بعض الإجراءات الواضحة والعادلة والودودة في حل المشكلات بسرعة وسرية
- الاستعانة بالمشورة والدعم

- القيام بإجراء تحقيق عاجل وشامل بشأن أية ادعاءات
- التوصل إلى حلول سريعة وحساسة وفعالة
- استخدام التظلمات والإجراءات التأديبية عندما يكون ذلك مناسباً
- توفير السرية قدر المستطاع
- برنامج يتم الاتفاق عليه خاص بعملية الاتصال والمراقبة والتدريب.

نشاط - السياسات والإجراءات

قم بمراجعة إحدى السياسات الخاصة بشئون العاملين في المؤسسة التي تعمل بها. هل تتوفر فيها السمات التالية:

- واضحة
- يمكن فهمها
- تم توصيلها إلى كل الموظفين
- تم تنفيذها على أرض الواقع
- تدعمها الإدارة
- يدعمها العاملون والنقابات العمالية
- فعالة
- عادلة
- يتم مراجعتها بانتظام؟

مسرد المصطلحات

التعلم من خلال الممارسة (Action learning) :منهج قام بتطويره Revans ويقوم على مبدأ أن أفضل الطرق التي يتعلم من خلالها الأشخاص تكون من خلال التجارب العملية ومن خلال التفكير في حل مشاكل حقيقية في بيئات واقعية.

مركز التقييم (Assessment centre) : برنامج مدروس من الاختبارات والتدريبات ومجموعة من تقنيات الاختيار التي تم تصميمها لتقييم مدى تناسب المشاركين مع الترقية بصفة عامة ومع بعض المهام المعينة.

المقابلات الشخصية المتعلقة بالأحداث السلوكية (Behavioral Event Interview): شكل من أشكال طريقة المواقف الحرجة (انظر لا حقًا) ويتم الاستعانة بها للحصول على معلومات خاصة بالكفاءات المتعلقة بإحدى الوظائف عن طريق الحصول على معلومات مفصلة عن كيفية تفكير وتصرف الموظفين نوي مستويات الأداء المتميز والمتوسط في أثناء بعض المواقف الحرجة في عملهم، وتشتمل هذه المعلومات على النجاح والإخفاق.

بيانات شخصية (Bio Data): وتتمثل في بعض المعلومات الشخصية التي تشتمل على السن والمؤهلات والوظائف، وعادة ما يتم الاستعانة بها في عمليات الاختيار.

دراسة حالة (Case study): وصف أو تاريخ مختصر، والذي غالبًا ما يكون قائمًا على أحداث واقعية، ويستعان بها في تعليم المتدربين كيفية التعرف على المشاكل في هذا السياق وحلها.

اتفاقيات الاقتطاع (Check-off agreement) :اعتماد استقطاع صاحب العمل للاشتراكات الخاصة بالنقابات العمالية من المرتبات. حيث يطالب القانون باعتماد أعضاء النقابات العمالية لمثل هذه الاستقطاعات.

التوجيه والدعم (Coaching): إحدى طرق التدريب التي يتم من خلالها إعطاء المتدرب دعم وإرشاد عام مع التأكيد على مساعدة الفرد في تعليم نفسه ومع ضمان حصوله على المعرفة والمهارات والخبرة الضرورية ليتمكن من القيام بإحدى الوظائف حسب المعايير المطلوبة. كما يستخدم هذا المصطلح أيضًا في وصف نمط الإدارة الذي يكون فيه التأكيد على المدير الذي يوفر مثل هذا الدعم والإرشاد لمجموعة العمل.

تحليل مدة خدمة الموظفين (Cohort or survival analysis) : يتمثل هذا في تحليل للفترة التي تستمر فيها مجموعة معينة في العمل في المؤسسة.

التفاوض الجماعي (Collective bargaining): عملية التفاوض بين صاحب العمل ومجموعات العاملين الذين يتم تمثيلهم عادةً من خلال نقابة عمالية أو أكثر.

الكفاءة (Competency) : إحدى السمات الأساسية التي يتميز بها أحد الأفراد والتي لها علاقة سببية بالأداء الفعال أو المتميز في إحدى الوظائف.

طريقة المواقف الحرجة (Critical incident method) : وسيلة للحصول على معلومات عن إحدى الوظائف عن طريق الطلب من الشخص الذي يقوم بها أن يقوم بذكر المواقف الحرجة التي واجهته في أثناء أداء الجوانب المختلفة لهذه الوظيفة وكيف تم التعامل مع هذه المواقف.

تقييم الوظائف من خلال القرارات التي يتم اتخاذها (Decision banding): وهي طريقة لتقييم العمل طبقًا لمستوى ونوعية القرارات التي يتم اتخاذها.

طريقة التوضيح (Demonstration): وهي وسيلة لتدريب شخص ما للقيام بإحدى الوظائف عن طريق توضيح الكيفية التي يتم من خلالها القيام بهذه الوظيفة.

التطوير (Development): العملية التي يتم من خلالها إعطاء الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة الضرورية حتى يكون لديهم القدرة على القيام بأدوار وتحمل مسئوليات أكبر ولها متطلبات أكثر.

مركز التطوير (Development centre): شكل مختلف قليلاً من مراكز التقييم (انظر سابقًا) والذي يتم من خلاله تطبيق مجموعة من الاختبارات، مثل التقييم السيكولوجي، ومناقشات المجموعة والتدريبات التي تتم من خلال دراسة المراسلات الواردة، على مجموعة من الأشخاص بهدف تقييم مهاراتهم أو كفاءاتهم أو معرفتهم، ومن ثم مدى تناسبهم مع وظائف معينة.

التدريب العملي (Do-it-yourself training): منهج يتبع في التدريب ويقوم على افتراض أن أكثر الطرق فاعليةً لتعلم الأشخاص عندما يتعين عليهم التعرف على بعض الأمور بأنفسهم مع وجود نوع من الإرشادات العامة.

مقارنة العوامل (Factor comparison): إحدى الطرق التي يتم اتباعها في تقييم الوظائف، والتي يتم من خلالها مقارنة الوظائف مع بعضها البعض على أساس عدد من العوامل المختلفة بدلاً من المقارنة بين الوظائف ككل. وسوف ينتج عن هذا عدد من التسلسلات الهرمية المختلفة للوظائف؛ حيث إن بعض الوظائف ستكون في مستوى عالي في التسلسل

الهرمي على أساس بعض العوامل، ولكنها في مستوى أقل على أساس بعض العوامل الأخرى. وهكذا، فإنه يتم بعد ذلك عقد مقارنات بين القوائم التي تحتوي على تصنيفات العوامل، ويكون الحكم على أساس العوامل المختلفة.

البنية المتدرجة للمرتبات (Graded salary structure): عدد من نطاقات أو درجات المرتب حيث يتم تحديد حد أقصى وحد أدنى للمرتب لكل درجة، ومن خلال هذه الدرجة، سوف يزيد مرتب الفرد الذي يشغل الوظيفة على أساس الخبرة أو الأداء أو طول مدة الخدمة. ويتم تصنيف الوظائف في الدرجات المختلفة حسب حجم الوظائف حيث يتم وضع الوظائف المتشابهة في درجة واحدة.

دراسة الخط (Graphology): العمل على تحليل شخصية الفرد من خلال دراسة الخط، وعادة ما يتم اتباع هذه الطريقة بغرض الاختيار.

أنشطة المجموعة (Group dynamics): مجموعة من التقنيات التي تم تصميمها للرفع من مدى فاعلية المجموعة، وتعتمد هذه التقنيات على بحث في العلوم السلوكية.

الهامش النصفي (Half-life index): الفترة اللازمة أو التي تمر قبل أن يترك نصف عدد أفراد إحدى المجموعات المتجانسة العمل في المؤسسة.

التحرش (Harassment): لا يوجد هناك تعريف بسيط للتحرش حيث أنه من الممكن أن يأخذ العديد من الأشكال، مثل ترديد النكات والأقاويل أو بعض الكلمات أو الرسوم التي توضع على الحوائط بغرض المضايقة أو الإشارات والإيماءات أو العزل اجتماعيًا أو التعسف أو المضايقات.

التنسيق (Harmonization): عملية تطبيق مجموعة واحدة من الشروط على كل مجموعات الموظفين.

التحليل التسلسلي للمهام (Hierarchical task analysis): تتمثل في إحدى الطرق المتبعة لتحليل الوظائف والتي يتم من خلالها تقسيم الوظائف إلى مجموعة هرمية من المهام، والتي يتم تقسيمها هي الأخرى إلى مهام فرعية. ويتم تحديدها على حسب الأهداف أو النتائج والطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف أيضًا. وتستتبع العملية وصف الأمور التي يجب القيام بها والمعايير التي يجب اتباعها عند القيام بهذه الأمور علاوة على أي شروط متعلقة بأداء المهام.

إدارة الموارد البشرية (Human resource management): مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة تم تصميمها لتدعيم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها.

تخطيط الموارد البشرية (Human resource planning): يطلق هذا المصطلح على العملية المنهجية والمستمرة التي يتم من خلالها تحليل احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة في ظل ظروف متغيرة وسياسات متطورة خاصة بشئون الأفراد تتناسب مع فاعلية أطول في المدى. وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها.

تحليل المهام الوظيفية (Job analysis): تمثل عملية يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية.

تصنيف الوظائف (Job classification) : وهي طريقة يتم من خلالها تقييم الوظيفة (انظر لاحقًا) ويتم من خلالها تحديد عدد من الطبقات أو الدرجات الخاصة بالموظف والتي يتميز كل منها بسمات معينة ويندرج تحت كل من هذه الدرجات الوظيفية أيضًا كل الوظائف التي تتوفر فيها هذه السمات.

وصف الوظائف (Job description): يطلق هذا المصطلح على بيان مكتوب عن محتوى أي وظيفة معينة ويتم التوصل إلى هذا البيان من خلال تحليل هذه الوظيفة.

تقييم الوظائف (Job evaluation): وتتمثل في عملية يتم من خلالها الحكم على الحجم أو الأهمية النسبية للوظائف داخل المؤسسة.

المجموعة الوظيفية (Job family): وتطلق على مجموعة من الوظائف ذات نوع متشابه وعادة ما يتم تحديدها لأغراض تتعلق بتقييم الوظائف أو المرتبات أو التقدم في السلك الوظيفي.

التناوب الوظيفي (Job rotation) : يطلق هذا المصطلح على التدريب عن طريق انتقال الموظفين إلى وظائف أخرى لفترة من الوقت حتى تمكنهم من اكتساب مهارات جديدة أكثر وللحصول على فهم أوسع لهذه الوظائف الأخرى.

التشاور المشترك (Joint consultation) : تعد هذه الطريقة من أكثر أشكال مشاركة الموظفين شيوعًا. ويقوم صاحب العمل، طبقًا لهذه الطريقة، بإطلاع الموظفين على القرارات والخطط والنوايا للحصول على آرائهم ويقيس مشاعرهم ويفكر في الاقتراحات التي يتم تقديمها إليه.

تطوير المؤسسة (Organization development) : يطلق هذا المصطلح على مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات والمناهج، تقوم على بحوث في العلوم السلوكية، وتستهدف الأفراد

والمجموعات وفرق العمل والمؤسسة بالكامل، وتم تصميمها ليتم من خلالها تغيير ثقافة تلك المؤسسة.

التطوير في أماكن خارجية (Outdoor development): يتمثل في منهج للتدريب يتم من خلاله إرسال المتدربين إلى دورات تدريبية تشتمل على قدر من النشاط الجسماني الذي تتم ممارسته في الأماكن المفتوحة مثل تسلق الصخور أو الإبحار في مركب صغير، ويقوم هذا المنهج على أن مثل هذا النوع من التدريب من الممكن أن يساهم في بناء شخصية الموظفين.

المقارنات الزوجية (Paired comparisons): إحدى الطرق المتبعة في تقييم الوظائف تتشابه مع التصنيف (انظر لاحقًا) في أنه يتم مقارنة الوظائف بالكامل مع كل الوظائف الأخرى، ويتم الحكم من خلال ما إذا كانت وظيفة معينة على القدر نفسه من الأهمية أو أقل أهمية أو أكثر أهمية من وظيفة أخرى. وبهذه الطريقة، عن طريق إعطاء نقاط لكل وظيفة على أساس هذه المقارنات، فإنه من الممكن أن ينتج عن ذلك ترتيب تصنيفي.

ملاحظة المشاركين (Participant observation): تمثل وسيلة للحصول على معلومات عن الوظيفة عن طريق الممارسة الفعلية لهذه الوظيفة.

المشاركة (Participation): اشتراك كل من الإدارة والموظفين في المؤسسة في اتخاذ القرارات ذات الاهتمام المشترك.

منحيات التقدم أو الأجور (Pay or progression curves): يتم تطبيق معدلات الأجور على مستويات مختلفة من الكفاءة وتعتمد على أسعار التحويلات السائدة في السوق، وعادة ما يتم تطبيقها على الوظائف المهنية.

جدول تصنيف درجات رواتب الوظائف (Pay spine): مجموعة من النقاط التصاعدية التي تمتد من أصغر الوظائف إلى أكبرها حجماً، وعادة ما يتم تقسيمها إلى درجات وظيفية.

إدارة الأداء (Performance management): تتمثل في عملية يتم تصميمها لإدارة أداء الموظفين بطريقة يمكن من خلالها إيجاد نوع من التوحيد بين أهدافهم الفردية مع أهداف المؤسسة وتحقيق هذه الأهداف.

الأجر المرتبط بمستوى الأداء ("PRP" Performance related pay) : يتمثل ذلك في أي نظام دفع الأجور يرتبط بتحقيق بعض الأهداف من الأداء.

إدارة شئون الأفراد (Personnel management): مجموعة من الأنشطة التي تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق حول الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربط بينهما، كما تضمن أن يتم تنفيذ هذا الاتفاق.

مواصفات الأفراد (Personnel specification): بينما يتم من خلال وصف الوظائف وصف محتوى أي وظيفة معينة، فإن مواصفات الفرد أو الشخص تصف السمات المطلوب توافرها في الشخص حتى يتمكن من القيام بالعمل الذي تم وصفه بمستوى معين يرضي صاحب العمل.

التقدير بالنقاط (Points rating): يطلق هذا المصطلح على إحدى الطرق المتبعة في تقييم الوظائف، وتتألف هذه الطريقة من تحديد عدد من العوامل المرتبطة بكل الوظائف ثم توزيع النقاط على المستويات المختلفة من هذه العوامل. ويتم مقارنة الوظائف على أساس كل من هذه العوامل، ويتم توزيع النقاط على حسب ذلك، ثم يتم بعد ذلك جمع العوامل المنفصلة لمعرفة النتيجة النهائية.

الاتفاق على الإجراءات (Procedural agreement): يتم استخدام هذا المصطلح في العلاقات الصناعية لوصف اتفاقية حول الإجراءات التي تحكم إدارة العلاقة بين الموظف وصاحب العمل في أي مؤسسة، على سبيل المثال، كيفية التعامل مع المنازعات المتعلقة بالتفاوض الجماعي.

دوائر الجودة (Quality circles): وتهدف إلى التركيز على المعرفة والخبرة عند القوة العاملة للرفع من الجودة والقدرة الإنتاجية والحصول على التزام أكبر بتحقيق أهداف المؤسسة. وتتكون هذه المجموعات من مجموعات صغيرة من المتطوعين الذين يقومون ببعض العمل المترابط ويتقابلون بانتظام، تحت إشراف قائد مدرب، لمناقشة بعض السبل لتحسين الطرق المتبعة في العمل.

الترتيب (Ranking): تمثل وسيلة لتقييم الوظائف بالكامل عن طريق مقارنة كل وظيفة مع أي وظيفة أخرى ثم وضع هذه الوظائف في ترتيب حسب الأهمية في المؤسسة.

تثبيت المرتبات (Red-circling): يستخدم هذا المصطلح في وصف العملية التي يتم من خلالها الحفاظ على مستويات المرتبات الموجودة الخاصة بالوظائف التي انخفضت درجتها كنتيجة لعملية تقييم الوظائف، حتى ذلك الوقت الذي يقوم فيه الموظفون الذين يشغلون هذه الوظائف في الوقت الحالي بإخلائها.

تقنية التحليل التقييمي (Repertory grid): تتمثل في تقنية لتحليل الوظائف تركز على محتوى الوظيفة عن طريق التمييز بين أصحاب الأداء الجيد وأصحاب الأداء السيئ، وتقوم هذه التقنية على الحصول على المفاهيم الشخصية، والتي تتمثل في آراء الأفراد عن العالم.

نسبة العاملين القدامى في الشركة (Retention profile): النسبة المئوية للمجموعات المختلفة من العاملين المتبقين في المؤسسة مقارنةً بالمستجدين.

تمثيل الأدوار (Role playing): يطلق هذا المصطلح على تقنية تدريب يقوم من خلالها الأفراد بالتفكير في مشكلة أو موقف ما بالطريقة نفسها المتبعة في دراسة الحالة (انظر سابقاً) فيما عدا أن كل فرد يقوم بتمثيل دور مختلف في الحالة التي يتم التعامل معها.

عملية التفاوض الموحد (single-table bargaining): وهي عملية يتم من خلالها جمع النقابات التي تمثل كل من العمال اليدويين وغير اليدويين، ويعتقد الكثيرون أنها أكثر كفاءة وهناك احتمال أكبر أن تؤدي إلى مرونة في العمل وتنسيق بين الأجور وظروف العمل.

المعدل الآني (spot rate): رقم منفصل يمثل الأجر الخاص بوظيفة معينة

مؤشر الاستقرار (Stability index): عملية قياس عدد العاملين الذين يميلون إلى البقاء في المؤسسة.

حركة دوران العمالة (Staff turnover): يطلق هذا على عدد العاملين الذين يتركون المؤسسة في عام واحد، وعادة ما يتم التعبير عنهم كنسبة مئوية من متوسط عدد الموظفين الذين تم تعيينهم في هذا العام.

الاتفاق المعمول به (Substantive agreement): يتم استخدام هذا المصطلح في العلاقات الصناعية ليصف أي عملية تتعلق بالأجور أو الظروف الخاصة بالعمل، والتي يتم تمييزها عن الإجراءات.

الاجتماع بفريق العمل (Team briefing): وسيلة يتم من خلالها استشارة الموظفين وإطلاعهم باستمرار على القرارات التي تتخذ والإجراءات التي تتم في المؤسسة. ويتمثل الهدف من ذلك، عن طريق الاجتماع بالأشخاص كفرق عمل، في بناء جسر من الثقة وفي ضمان التزام هذه الفرق بما يتم التوصل إليه من الإجراءات التي يتم اقتراحها.

التدريب على وسائل التكنولوجيا ("TBT" Technology based training): المقصود بذلك أي تقنية تقوم على التعامل مع أجهزة مكتبية والتدريب عليها مما يمكن الأفراد من العمل من خلال برنامج تدريبي باستخدام أجهزة كمبيوتر تفاعلية أو أجهزة فيديو أو أقراص مضغوطة.

فترة التأهيل لاتخاذ القرارت (Timespan of discretion): وهي طريقة لتقييم الوظائف طبقاً لمقدار الوقت الذي يكون لدى الفرد فيه الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات.

التدريب (Training): عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة للوصول إلى مستوى أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات

الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

الفجوة التدريبية (Training gap): الاختلاف بين الأداء الفعلي لأحد الأشخاص في الوظيفة والأداء المطلوب منه، والذي يمكن تقليصه من خلال التدريب.

اتفاقيات الاشتراك في النقابة (Union membership agreements): وتتمثل في اتفاقيات "احتكار العمل" والتي تقضي بأن أي عامل جديد يجب أن يصبح عضواً في النقابة المناسبة حتى يتمكن من الحصول على وظيفة معينة أو البقاء فيها. وقد تم إلغاء هذه الاتفاقيات الآن.

الاعتراف بالنقابات (Union recognition): اتفاق من صاحب العمل للاعتراف بنقابة معينة أو عدد من النقابات لتحقيق أهداف خاصة بالتفاوض الجماعي (انظر سابقاً).

الفهرس